

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS Y
PROPUESTA DE MEJORA EN UNA EMPRESA PANIFICADORA
UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO. CASO: PANIFICADORA MI
BUEN PAN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DIEGO ANDRÉS GERMAN UNDA

DIRECTOR: MASTER PABLO LÓPEZ CH.

QUITO, DICIEMBRE 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mater Pablo López

INFORMATOS:

Mgtr. Freddy Arévalo

Mgtr. Roberto Ordoñez

DEDICATORIA

Dedicado a mi esposa Diana y a mi hijo Brandon Alessandro, por ser el pilar y la fuerza en mi vida, a mis padres Oswaldo y María, por ser ejemplo de lucha, sacrificio, honradez y perseverancia, a mis hermanos Edison y Lorena por brindarme su apoyo incondicional.

Diego Andrés

AGRADECIMIENTO

Agradezco a dios por darme la fortaleza y guiarme en cada paso, a mi familia por enseñarme el valor del amor y la amistad, a mi esposa y a mi hijo por llegar a mi vida a darme tantas alegrías y recuerdos invaluable.

Diego Andrés

ÍNDICE

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, 3

- 1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN, 3
 - 1.1.1. Localización geográfica, 4
- 1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL ECUADOR, 5
 - 1.2.1. Productividad, 6
 - 1.2.2. Pequeña y Mediana Industria (PYME), 8
 - 1.2.3. Sector Panificador, 12
 - 1.2.4. Análisis PEST del sector Panificador, 13
 - 1.2.5. Análisis FODA, 19
- 1.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA PANIFICADORA MI BUEN PAN, 23
 - 1.3.1. Misión Organizacional, 23
 - 1.3.2. Visión Organizacional, 24
 - 1.3.3. Objetivos Organizacionales, 24
 - 1.3.4. Políticas Organizacionales, 27
 - 1.3.5. Estrategias Organizacionales, 28
 - 1.3.6. Estructura Organizacional, 29
 - 1.3.7. Evolución Organizacional, 30
 - 1.3.8. Sistema de procesamiento de información y registro de datos, 31
 - 1.3.9. Costos de Producción y Ventas, 32
- 1.4. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS, 33
 - 1.4.1. Portafolio de Productos, 33
 - 1.4.2. Canales de Distribución, 36

2. LA GESTIÓN POR PROCESOS, 37

- 2.1. CADENA DE VALOR, 37
- 2.2. GESTIÓN POR PROCESOS, 39
 - 2.2.1. Proceso, 40
- 2.3. MAPA DE PROCESOS, 40
- 2.4. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 41
 - 2.4.1. Análisis del valor agregado, 41
 - 2.4.2. Diseño de Procesos, 43

2.5.	DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL O FLUJOGRAMA,	45
2.5.1.	Características de los Diagramas de Flujo,	46
2.5.2.	Símbolos de la Norma ANSI-Diagramas de Flujo,	47
2.5.3.	Recomendaciones para redactar las actividades,	50
2.6.	MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS,	51
2.6.1.	Objetivo del mejoramiento de los procesos,	51
2.6.2.	Herramientas para el mejoramiento de los procesos,	52
2.7.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS,	53
2.7.1.	Manual de procesos,	54
2.7.2.	Manual de procedimientos,	56
2.8.	INDICADORES DE GESTIÓN,	58
2.8.1.	Objetivos de los indicadores de gestión,	59
2.8.2.	Componentes de un indicador,	60
2.9.	Mejoramiento Continuo,	61
2.9.1.	Importancia del mejoramiento Continuo,	62
2.9.2.	Ciclo PEEA,	63
2.9.3.	Modernización de los procesos,	64
3.	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES,	67
3.1.	IDENTIFICACIÓN Y DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES,	67
3.1.1	Inventario de Procesos Actuales,	68
3.2.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS ACTUALES,	70
3.3.	OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO,	72
4.	DISEÑO DE PROCESOS PROPUESTOS PARA LA PANIFICADORA MI BUEN PAN,	76
4.1.	CADENA DE VALOR,	76
4.2.	DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS,	77
4.3.	DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS PROPUESTOS DE LA PANIFICADORA MI BUEN PAN,	79
4.4.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS PROPUESTOS DE LA PANIFICADORA MI BUEN PAN,	82
4.5.	COMPARACIÓN DEL VALOR AGREGADO,	85
4.6.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA PANIFICADORA MI BUEN PAN,	87

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 92

5.1. CONCLUSIONES, 92

5.2. RECOMENDACIONES, 96

BIBLIOGRAFÍA, 100

ANEXOS, 104

ANEXO 1, 105

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES, 105

ANEXO 2, 142

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO PROCESOS ACTUALES, 142

ANEXO 3, 162

MAPA DE PROCESOS, 162

ANEXO 4, 164

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO PROCESOS PROPUESTOS, 164

ANEXO 5, 191

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, 191

ANEXO 6, 341

INSTRUCTIVOS TÉCNICOS DE PRODUCCIÓN ACTUALES, 341

ANEXO 7, 354

INSTRUCTIVOS TÉCNICOS DE PRODUCCIÓN PROPUESTOS, 354

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio, se enfoca en la realización del análisis interno y externo de la Panificadora Mi Buen Pan, su historia, su trascendencia en el tiempo y su situación actual. Con la realización del análisis externo se determinó las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que son parte de la empresa. En el análisis interno se determinó la inexistencia de un plan estratégico, así como de la visión y misión de futuro.

Con estos antecedentes se procedió a realizar el análisis de procesos para lo cual se comenzó con la identificación y levantamiento de los procesos actuales de la panificadora y el análisis del valor agregado, para determinar las oportunidades de mejoramiento. Se elaboró el inventario de procesos y se diagramo los procesos con la utilización de flujo gramas.

A partir de la identificación y diagramación de los procesos actuales, se diseñó el mapa de procesos de la empresa, en el cual se incluyeron procesos gobernantes, los cuales no fueron identificados anteriormente. El Mapa de procesos contiene procesos gobernantes, de cadena de valor y de apoyo, a los cuales se realizó el análisis de valor agregado para finalmente elaborar el manual de procedimientos propuesto para la panificadora, el cual incluye actividades que generan valor al cliente o a la empresa.

Mediante los procesos propuestos, también se definió indicadores de gestión, los cuales servirán para realizar un adecuado control y seguimiento de los procesos, para enfocar a la empresa en el mejoramiento continuo.

Con todos estos antecedentes, se propone la implementación de un sistema de gestión por procesos para la Panificadora Mi Buen Pan, el cual será implementado con la aprobación de la administración de la empresa y buscará la consecución de los objetivos y metas planteada

INTRODUCCIÓN

El sector panificador ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años, debido primordialmente a la gran acogida de los productos que el sector ofrece y también a los programas emprendidos por el Gobierno Nacional, que busca fortalecer el sector productivo del país.

Panificadora Mi Buen Pan es una empresa familiar, con una trayectoria en el mercado de más de 20 años, sirviendo a la comunidad con productos elaborados de manera artesanal, pero sin olvidar la utilización de técnicas modernas que permitan entregar valor agregado a todos los clientes.

La falta de implementación de herramientas gerenciales y los constantes cambios presentados en el entorno, han desarrollado la necesidad de adoptar una nueva postura al negocio, llegando a la conclusión de que la empresa debe explorar herramientas administrativas que hasta hace poco no eran primordiales para su desenvolvimiento, pero debido a la expansión del mercado, el ingreso de muchos competidores y las grandes exigencias de los clientes, se han vuelto inminentes para el desarrollo de la empresa y su permanencia en el mercado.

La gestión por procesos, es un sistema que beneficiaría de manera global a los intereses de la empresa, integrando sus procesos y generando valor agregado que posteriormente mediante la consecución de las actividades será entregado al cliente, generando fidelidad y abriéndose paso a mercados mucho más exigentes a los que no se tenía planificado llegar.

Con la gestión por procesos la empresa estará en la capacidad de generar la Planificación Estratégica que le permitirá plasmar los objetivos que la empresa debe cumplir y a los que apunta su misión y su visión.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Panificadora Mi Buen Pan, nació en la década de los 80's, con una gran misión, la elaboración del genuino pan artesanal, concepto que hasta los presentes días ha prevalecido en dos generaciones familiares, otorgando así valor agregado a los nuestros clientes.

Ubicada en la ciudad de Quito, actualmente cuenta con tres locales estratégicamente situados, en el sector San Carlos, en la Av. Colon y en Carcelén. A partir de su fundación en el año 1988, la empresa ha desarrollado un ideal primordial “La Calidad”. Este concepto aplicado a los productos elaborados y a la atención al cliente, permite que la empresa expanda sus horizontes.

Con el pasar de los años y la buena acogida que la empresa tuvo en el mercado, la comercialización del pan y sus afines se extendió a lo largo del norte de Quito, ubicando las sucursales antes mencionadas, para poder satisfacer las necesidades y expectativas de clientes que se desplazaban de otros puntos de la ciudad para adquirir nuestros productos.

En un inicio se contaba con una pequeña gama de productos, que fueron incrementando de acuerdo a la demanda de la clientela, hasta llegar a tener tres grandes líneas de producción:

- Productos de Panadería
- Productos de Pastelería
- Productos de Galletería.

1.1.1. Localización geográfica

Planta de Producción: Av. Machala N58-61 y Anda Aguirre (San Carlos).

Sucursal 1: Av. Colón y José Tamayo (La Mariscal).

Sucursal 2: República Dominicana N58-28 y Clemente Yerovi (Carcelén)

Gráfico 1. Localización Geográfica Planta de Producción

Fuente: Panificadora Mi Buen Pan
Elaborado por: Diego Andrés German Unda

1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL ECUADOR

El sector industrial, es uno de los sectores productivos que genera mayor cantidad de empleo en el Ecuador a la vez que genera una gran cantidad de productos y servicios para el país.

Cada vez es más insistente la noticia que las reservas de petróleo del país se están terminando, esto encamina a que el gobierno busque fomentar las ramas restantes de producción del país que durante mucho han sido relegadas a planos secundarios, por la concentración total del estado en el petróleo. Lo que se debe buscar es fortalecer al sector industrial del país con la generación de valor agregado en cada uno de sus procesos y generando políticas de producción claras y viables.

1.2.1. Productividad

Según el Foro Económico Mundial, a través del Informe de Competitividad Global (ICG) de 2012-2013, Ecuador avanzó 15 puestos pasando de la ubicación 101 al puesto 86. “La competitividad entendida como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país sólo se logra con el consenso de todos los actores” (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2012: 6)

A continuación se muestra el cuadro de posiciones de competitividad global, elaborado por el Foro Económico Mundial:

Cuadro 1. Cuadro de Competitividad Global

PAÍS	ICG 2012 - 2013		ICG 2011 - 2012	Variación 2011-2012
	Posición	Puntaje	Posición	
SUIZA	1	5,72	1	→ 0
SINGAPUR	2	5,67	2	→ 0
FINLANDIA	3	5,55	4	↑ 1
SUECIA	4	5,53	3	↓ -1
HOLANDA	5	5,50	7	↑ 2
EE.UU.	7	5,47	5	↓ -2
CHILE	33	4,65	31	↓ -2
PANAMÁ	40	4,49	49	↑ 9
BRASIL	48	4,40	53	↑ 5
MÉXICO	53	4,36	58	↑ 5
COSTA RICA	57	4,34	61	↑ 4
PERÚ	61	4,28	67	↑ 6
COLOMBIA	69	4,18	68	↓ -1
URUGUAY	74	4,13	63	↓ -11
ECUADOR	86	3,94	101	↑ 15
ARGENTINA	94	3,87	85	↓ -9
BOLIVIA	104	3,78	103	↓ -1
NICARAGUA	108	3,73	115	↑ 7
PARAGUAY	116	3,67	122	↑ 6
VENEZUELA	126	3,46	124	↓ -2

Fuente: Informe de Competitividad Mundial 2012-2013

El Avance que ha logrado el país, se debe sin duda a la propuesta de cambio de la matriz productiva que lleva a cabo la Vicepresidencia de la República, pero aún falta mucho por hacer, ya que el Ecuador aún no logra emparejar su situación a países de la región como Chile, Perú y Colombia.

El sector panificador ha experimentado cambios gracias a la implementación de programas como Renova - Panadería impulsado por el Ministerio de Industrias y Competitividad. “En el país existen unas 10.000 panificadoras, de las cuales, el 90% son de tipo artesanal y la diferencia están constituidas por pequeñas, medianas y grandes panificadoras” (El Mercurio, 2011: 1)

La gran mayoría de pequeñas y medianas industrias no cuentan con sistemas de calidad que avalen y respalden a sus productos, en la gran mayoría de panaderías no se conoce a fondo de estos sistemas, por lo cual no se pone en práctica. Las buenas prácticas de manufactura son un instrumento ideal para las panaderías, ya que estos disponen cierta normativa en cuanto se refiere a la manufactura de distintos productos alimenticios, desde la compra y recepción de las materias primas, hasta la conservación y exhibición del producto final.

1.2.2. Pequeña y Mediana Industria (PYME)

La mayor parte de las panificadoras del país son pymes, esto quiere decir que en la gran mayoría se cuenta con procesos manuales y que su alcance se localiza dentro de sus ciudades de domicilio. Pocas empresas ecuatorianas se encuentran en el rango de industrializadas y automatizadas.

1.2.2.1. Capital Humano

“Dentro del sector industrial, la mayoría del capital humano se ubica en el sector de alimentos, siendo este el de mayor demanda de puestos de trabajo” (Ministerio Coordinador de la Producción, 2013: 1). El sector de alimentos cuenta con un punto negativo a esto, ya que la rotación de personal es alta, por lo que se ve afectado en varios aspectos, como son capacitación, calidad del producto y tiempo de selección de ese personal.

La gran mayoría del capital humano de las PYMES, se enfoca principalmente en el área de producción, dejando un tanto marginada el área comercial, que a la larga puede resultar como un punto desfavorable para la empresa, al no tener puestos de trabajo administrativos que puedan encaminar a las empresas a crecer.

1.2.2.2. Sistemas de Información y tecnología

La tecnología es un componente poco utilizado en las empresas panificadoras, los esfuerzos se centran en proveer a los operarios

maquinaria destinada a la producción manual, sin tomar en cuenta que con el avance tecnológico, en la actualidad se puede implementar tecnología de automatización de los procesos y seguimiento computarizado para los mismos.

En lo referente a los sistemas de Información, nos ayudan principalmente a tener información ágil, oportuna y precisa para la correcta toma de decisiones, a la vez que nos ayudan en la planificación de los recursos de la empresa como un ERP (Enterprise Resource Planning). Un ERP es una solución que permite a las compañías centralizar e integrar los procesos y captura de información de áreas como finanzas, ventas, compras, distribución y logística, planeación y producción, gestión de proyectos y recursos humanos, de tal manera en que se automatizan las actividades asociadas a aspectos operativos y productivos, para que las organizaciones operen de manera óptima bajo un sistema estandarizado y cuenten con información confiable. (Intelego, 2014: 1). Otro de los sistemas que benefician a los procesos de la empresa es el BPM (Business Process Management), este sistema diseña y automatiza los procesos de la empresa. El problema con estos paquetes tecnológicos o sistemas de información es su alto costo, llegando a ser inalcanzables para empresas pequeñas y medianas, por lo que se ven en la necesidad de trabajar bajo otras modalidades menos

efectivas. Los sistemas de Información son un gran reto para las PYMES, que tienen como objetivo posicionarse de forma definitiva en el mercado.

1.2.2.3. Planificación Estratégica y Ventas

Las Pymes carecen de un enfoque concreto de distribución de sus productos, por ejemplo la gran mayoría solo se enfoca en el mercado de su domicilio, dejando de lado el resto del territorio nacional e internacional. Al no contar con un plan estratégico, no se tiene un camino establecido para consolidarse y expandir sus operaciones.

Las PYMES generalmente no aplican estrategias de mercadotecnia para llegar a un mayor número de clientes, esto se da debido a la falta de conocimiento y capacitación, razón por la cual no se realiza la promoción de los productos. La mercadotecnia es la “Orientación organizacional que sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales, que consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas en forma más efectiva y eficiente que los competidores. (Kotler, 1989: 15)

1.2.3. Sector Panificador

Según las previsiones económicas establecidas por el Banco Central del Ecuador, el Sector panificador tendría un incremento del 5,9% en el 2012, siendo uno de los sectores que constantemente han tenido significativos incrementos. Esto se debe principalmente al alto consumo por parte de la sociedad ecuatoriana que ha colocado al pan como uno de sus productos favoritos dentro de las mesas de la mayor parte de las familias del país. (Banco Central del Ecuador, 2012: 1)

Las zonas de mayor consumo de pan son las provincias de la sierra, siendo el principal mercado objetivo ciudades como Quito, Ambato, Riobamba, Loja, Cuenca, entre otras. El principal elemento que incide en los altos volúmenes de consumo de pan en la serranía ecuatoriana es la calidad del pan que ofrecen estas ciudades y la poca oferta de productos sustitutos que reemplacen al pan en las mesas de las familias ecuatorianas. Las ciudades costeras y de climas cálidos tienen un gran obstáculo que deriva en la menor calidad de su pan. En la región costa el agua es alcalina lo que hace que presente menor cantidad de minerales, lo cual no sucede en la sierra que el agua es más ácida, compuesta por una mayor cantidad de minerales que benefician en la calidad del pan.

Las diferencias climáticas entre las regiones hace variar los procesos de elaboración del pan, por ejemplo en ciudades como Guayaquil se trabaja con agua extremadamente fría, para no provocar rápidamente la acción leudante de la levadura, y a la vez poder tener una masa más manejable.

El Ph del agua, que determina el grado de acidez o alcalinidad del agua, se lo puede controlar mediante máquinas de osmosis invertida, pero los costos en los que se debe incurrir son muy elevados, por lo que solo lo pueden tener empresas de gran tamaño que trabajen a nivel industrial y automatizado. (Mondo Discus, 2012: 4).

1.2.4. Análisis PEST del sector Panificador

1.2.4.1. Factores Políticos

El sector panificador ha experimentado constantes incrementos en los precios de la materia prima que se utilizan para su producción, siendo la más significativa, el incremento de la harina que desde el año 2008 ha visto incremento tras incremento en su precio oficial, estableciéndose en USD 45 el quintal. El gobierno importó durante algunos meses harina de

Argentina, la cual fue entregada a las panificadoras a un precio oficial de USD 22 el quintal asumiendo el estado el resto del costo, esto ayudo para contrarrestar en parte los altos costos de la materia prima, pero la sostenibilidad de este precio no duraría mucho y debido a los altos costos del trigo las industrias molineras volvieron a incrementar el precio de la harina hasta llegar a el precio oficial antes descrito. La falta de control por parte de las autoridades gubernamentales ha dado como resultado la especulación en ciertos productos como el azúcar que de USD 24 el quintal, alcanzo un precio actual de USD 45 el quintal. Otro de los insumos utilizado en la industria panificadora son los huevos, que debido a la fuga de este producto a países como Colombia han desencadenado una frecuente subida en su costo, llegando a establecerse en USD 3,5 la cubeta.

Sin duda los drásticos cambios en el costo de la materia prima utilizada en la industria panificadora han repercutido mucho en precio de venta del pan, sin embargo el gobierno decreto que el precio oficial del llamado pan popular sea de USD 0,12 centavos, lo cual se ha mantenido en muchas de las panificadoras, pero las gremios de la rama, basados en estudios han determinado que el precio debería ser de USD 0,15 centavos, lo que significaría un 25% de utilidad por cada pan elaborado

y comercializado. Este tema aún no ha sido aceptado por el gobierno, manteniéndose hasta el momento el precio de USD 0,12 centavos.

1.2.4.2. Factores Económicos

Uno de los rubros importantes dentro de la industria panificadora, representa la mano de obra, la cual tiene una incidencia importante dentro del costo de producción, así como de los costos indirectos de fabricación, más aun cuando las empresas del sector panificador enfrentan la falta de capacitación del recurso humano, incidiendo muchas veces en producciones imperfectas y muchas veces en daños irreversibles del producto terminado, provocando así grandes cantidades de desperdicio, que afectan también al margen de utilidad de la empresa.

La falta de conocimiento de los beneficios de titularse como artesanos, inciden altamente en la economía de la empresa, ya que por medio de la titularización como artesanos, contamos con beneficios como la importación de materias primas y maquinaria con aranceles bajos, siempre y cuando estos sean destinados a la producción. Pero lo cierto es que a niveles de crecimiento sustancial de la empresa, ya no se puede tomar la figura de artesano.

1.2.4.3. Factores Sociales

Dentro de los principales elementos que debemos valorar en la industria panificadora, es el segmento al cual se desea llegar con nuestros productos, esto principalmente por la valoración que el cliente da al precio del producto antes que a la calidad, si vamos a llegar a estratos altos y medios de la sociedad, el precio no influye en gran porcentaje, pero la calidad influye totalmente, caso contrario en los estratos bajos la gran influencia del precio marca la diferencia en la hora de la compra.

La gran acogida del pan en la sociedad ecuatoriana, principalmente en la serranía, ha beneficiado mucho a la industria, ya que ha sido de las industrias de crecimiento en el país, tradicionalmente las familias elaboraban artesanalmente el llamado pan casero, pero con el tiempo y la igualdad de género ha provocado que cada vez se consuma más alimentos elaborados fuera del hogar, esto principalmente en las ciudades grandes del país.

La calidad va de la mano con tres factores fundamentales; la mano de obra calificada, la buena calidad de la materia prima y la utilización de buenas prácticas de manufactura, si estos tres elementos van de la mano,

la calidad es asegurada, caso contrario, se encontrarán deficiencias en los productos elaborados.

1.2.4.4. Factores Tecnológicos

La información dentro de la industria es fundamental para la adecuada toma de decisiones, por lo que lo más recomendable es la implantación de sistemas informáticos que permitan la fluidez de la información.

En cuanto a la maquinaria necesaria para operar, existe una amplia gama de proveedores, hasta hace unos 15 años la oferta de maquinaria era casi en su totalidad extranjera, pero debido al crecimiento de la industria metalmecánica se tiene en la actualidad algunas empresas nacionales que proveen de maquinaria de buena calidad, evitando así la importación y aportando al consumo de producto interno en el país.

El Ministerio de Industrias puso en marcha el programa de tecnificación de la cadena del sector panificador denominado Renova-Panadería, que pretende convertir a las panaderías populares en empresas más grandes. (Ecuador Inmediato, 2011: 1).

La tecnología ha beneficiado mucho a la industria panificadora, permitiendo la elaboración de altas cantidades de pan en pocos minutos, lo cual en el pasado era imposible, porque en todo momento de la elaboración la única herramienta era el hombre.

A continuación se presenta el Análisis PEST, del sector panificador:

Cuadro 2. Análisis Pest del Sector Panificador

ANALISIS PEST DEL SECTOR PANIFICADOR					
FACTORES		PUNTUACIÓN	FACTORES		PUNTUACIÓN
POLITICOS	Poco control por parte de autoridades	5	SOCIALES	Segmento de mercado	10
	Falta de regulación de precios	7		Productos Substitutos	2
	Gremios poco fructíferos	4		Calidad del producto	10
ECONÓMICOS	Mano de obra poco calificada	3	TECNOLÓGICOS	Sistemas Informáticos	8
	Beneficios artesanales	8			
	Alto costo de CIF	4		Maquinaria	8

Fuente: Panificadora Mi Buen Pan
Elaborado por: Diego Andrés German Unda

1.2.5. Análisis FODA

1.2.5.1. Fortalezas

Dentro de las fortalezas que encontramos en el sector panificador, está la rápida conversión de la mercadería o producto terminado en efectivo, esto debido a que los productos fuertes dentro de la industria son el pan, las galletas y los productos de pastelería. La producción realizada durante el día en su mayoría está destinada a ser vendida en el transcurso del mismo, por lo que el nivel de liquidez es significativo.

Otra de las fortalezas del sector es la gran disponibilidad de mano de obra que se oferta en el mercado, así como existencia de maquinaria óptima destinada a la elaboración de todos los productos.

La gran acogida del pan y sus productos derivados en la sierra, también son una de las fortalezas, al ser bien recibido el producto en los hogares de nuestros clientes.

1.2.5.2. Oportunidades

La creciente demanda alrededor del país es una de las oportunidades más optimas con la que cuenta el sector, así como la tecnificación de los procesos de panificación que permiten al panificador producir grandes cantidades de su producto con calidad estandarizada y reduciendo las mermas que comúnmente se obtenía en cada jornada de trabajo.

La introducción de nuevas técnicas de manufactura contribuye una gran oportunidad para la producción, un ejemplo claro de esto es la elaboración de pan pre cocido, esta técnica ayuda mucho en las sucursales del negocio, ya que podemos ofertar pan caliente sin necesidad de elaborarlo en la sucursal, pero si horneándolo en el punto de venta correspondiente.

Otra oportunidad clara en la industria es la fusión de negocios, es decir proveer al cliente un servicio adicional, promoviendo a la vez nuestro producto, un ejemplo claro de esto es la oferta de productos de cafetería esto ayuda a promover la degustación de clientes potenciales que necesitaron un servicio específico, pero que a la vez encontraron un producto de consumo diario como el pan.

1.2.5.3. Debilidades

La falta de una estructura administrativa adecuada, constituye una de las debilidades más significativas dentro del sector panificador, la falta de planeación estratégica, sumada a la no utilización de sistemas de costeo y de identificación de ingresos y egresos ha contribuido en muchos casos al estancamiento de muchas de las medianas y pequeñas empresas del sector. Esto principalmente por la falta de expectativas de expansión con dirección estratégica y financiera de personal idóneo, ya que en muchos de los casos estas empresas están conformadas por miembros de una misma familia, que en algunos de los casos no cuentan con una formación académica adecuada.

Si bien la mano de obra abunda dentro del sector, la falta de mano de obra calificada está muy presente, al ser los principales aspirantes a los cargos, gente que en la mayoría de los casos no tiene instrucción superior, algunos no tienen ni primaria. La falta de institutos de formación de profesionales en las ramas de panificación y afines, hace que la escuela de los panificadores sean las mismas panificadoras en las que ingresan a trabajar en calidad de ayudantes.

La falta de fluidez de la información genera un estancamiento en la toma de decisiones, al no contar con sistemas informáticos que permitan el procesamiento de esta información, se pierden oportunidades claves, tomando decisiones tardías,

1.2.5.4. Amenazas

La creciente demanda del pan y afines, ha provocado también el inevitable crecimiento de la competencia, existen muchas panificadoras nuevas que han ingresado al mercado, esto ha hecho que se procure poner valor agregado constantemente, innovando así técnicas de venta.

La comercialización a crédito por parte de los proveedores afecta el dinamismo de los ingresos, ya que para otorgar 15 o 30 días de crédito exigen realizar pedidos de grandes volúmenes, lo cual causa un impacto negativo al pequeño panificador porque contrae grandes deudas y mantienen inventario improductivo por un tiempo mayor al del crédito otorgado.

El constante incremento de la materia prima es otra de las grandes amenazas del sector, al no poder incrementar de la misma forma el precio del pan y afines, los panificadores se ven obligados a ceder un porcentaje de su margen de ganancia.

1.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA PANIFICADORA MI BUEN PAN

El Plan Estratégico de la panificadora Mi Buen Pan determinó cuatro parámetros fundamentales para lograr buenos resultados futuros. La empresa se enfoca en tener una adecuada retroalimentación y atención a sus clientes, a sus procesos, a los aspectos financieros y al capital humano. Con el fin de lograr posicionarse en el mercado nacional.

1.3.1. Misión Organizacional

Elaborar productos artesanales de panadería, pastelería y afines con los más altos estándares de calidad que cumplan las expectativas y necesidades de nuestros clientes, para generar beneficios económicos a la empresa.

1.3.2. Visión Organizacional

Ser reconocidos como la empresa panificadora líder en la elaboración de productos artesanales en la ciudad de Quito, a través de la expansión de nuestros canales de distribución dentro de los siguientes cinco años.

1.3.3. Objetivos Organizacionales

1.3.3.1. Financieros

Mejorar el margen de utilidad, reduciendo los desperdicios y utilizando de mejor manera los insumos y materia prima.

Mejorar el nivel de participación del mercado a nivel nacional.

Reinvertir las utilidades de la empresa por el lapso de 3 años, para el montaje de nuevas sucursales, que aporten al crecimiento empresarial.

1.3.3.2. Capital Humano

Fomentar la participación del capital humano en la creación de nuevos productos que tengan gran acogida en el mercado

Entregar al capital humano instalaciones con el equipo necesario para el correcto desempeño de sus funciones, así como indumentaria anual que beneficie su ambiente de trabajo.

Formar colaboradores autosuficientes a través de la capacitación continua, siendo éste uno de los factores más significativos para lograr la calidad en cada proceso.

Hacer informes bianuales sobre el desempeño del factor humano y de la empresa, para la adecuada toma de decisiones por parte de la alta dirección.

Fomentar el empleo de mano de obra ecuatoriana y capacitar al recurso humano mediante la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura.

1.3.3.3. Clientes

Realizar micro encuestas periódicas a los clientes de cada punto de venta, para obtener una correcta retroalimentación y corrección de anomalías.

Hacer promociones periódicas, para entregar productos sin costo a los clientes.

Diseñar productos alternativos para el consumidor, que cumplan con sus requerimientos nutritivos y saludables.

1.3.3.4. Procesos

Incrementar el 10% de la producción cada año, fomentando la reducción de mermas y reduciendo los tiempos de ejecución de las actividades y tareas.

1.3.3.5. Política de Calidad

Identificar los costos reales de cada producto, para poder mejorar las falencias de su respectivo proceso.

Realizar cuadros de acciones correctivas y preventivas para cada proceso.

1.3.4. Políticas Organizacionales

Elaborar los productos con materia prima de calidad, que no afecten el sabor y presencia de los productos.

Mantener las técnicas artesanales en la elaboración de productos de panadería, pastelería y afines.

No utilizar aditivos químicos o pre mezclas con sabores e ingredientes artificiales.

1.3.4.1. Política de Producción

Respetar al máximo los procesos de la empresa, para evitar productos defectuosos o mermas.

Retroalimentar los procesos de la empresa con el capital humano para lograr el máximo de cumplimiento de estándares de calidad.

Capacitar al Capital humano en el debido uso de la maquinaria, para obtener el mayor rendimiento de todos y cada uno de los equipos.

1.3.5. Estrategias Organizacionales

Mantener niveles de precios acorde con el mercado y los estratos sociales a los que llegamos con nuestros productos.

Desarrollar nuevos e innovadores productos, que se puedan sustentar en el futuro

Implementar nuevos canales de distribución de los productos.

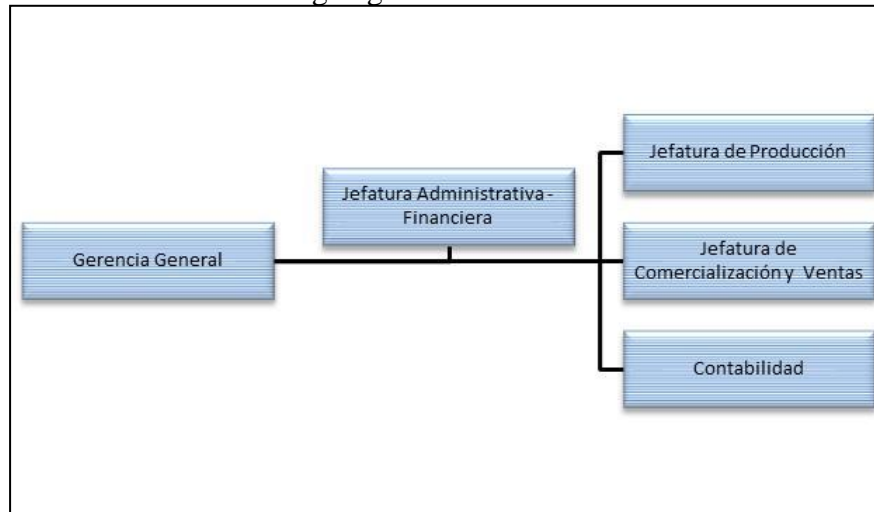
Diseñar un sistema de costeo por producto para determinar la utilidad real por producto.

Mantener el grado de calidad de todos los productos.

Fortalecer los procesos más importantes y con mayor grado de dificultad de la empresa.

1.3.6. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la Panificadora Mi Buen Pan, se basa en un esquema familiar, organizado horizontalmente, con la finalidad de delegar trabajo, pero al mismo tiempo tener conocimiento real de cada una de las áreas, por parte de todos los involucrados en la empresa. Esta es una estructura que permite la interconexión de los procesos de la Panificadora, generando así valor agregado a todos los procesos.

Gráfico 2. Organigrama Panadería Mi Buen Pan

Fuente: Panificadora Mi Buen Pan
Elaborado por: Diego Andrés German Unda

Anteriormente la Panificadora Mi buen Pan mantuvo un sistema administrativo basado únicamente en la concentración de las funciones en los dueños, pero con el tiempo se ha delegado funciones, lo que ha proporcionado un mayor control y crecimiento en los últimos años. La empresa actualmente cuenta con un grupo de 12 colaboradores.

1.3.7. Evolución Organizacional

La panificadora Mi Buen Pan tiene presencia en el mercado por más de 20 años, en los cuales se ha podido marcar las etapas de crecimiento que ha tenido, iniciando sus actividades como una panificadora pequeña con el trabajo único de

sus creadores, pero con el paso de los años se han ido sumando manos para poco a poco lograr un crecimiento significativo en la actualidad.

Uno de los principales factores que han permitido permanecer en el mercado por tantos años, ha sido la calidad de todos los productos y principalmente la atención personalizada por parte de los dueños, situación que se ha visto en la necesidad de ser limitada por el crecimiento.

La evolución de la empresa también ha tenido algunos contratiempos, al tener como meta elaborar los productos en el mismo local comercial, cuando se logró abrir nuevas sucursales, las funciones de control por parte de la administración se incrementaron por lo que al inicio se tuvo muchas inconsistencias entre el inventario en las máquinas registradoras y el inventario físico. Por lo que fue necesario asesorar al talento humano en sus funciones.

1.3.8. Sistema de procesamiento de información y registro de datos

Durante muchos años La Panificadora Mi Buen Pan careció de un sistema de Procesamiento de Información, por lo que las decisiones tenían un mayor grado de dificultad al momento de ser tomadas, por lo que se vio en la necesidad inminente

de implementar un sistema contable que cuente con los módulos necesarios para el correcto tratamiento de los datos originados en la empresa.

La empresa necesita de módulos como: Inventarios tanto de materia prima como de productos terminados y productos en proceso, POS o Puntos de Venta, Ventas, Contabilidad y Costos, lo que generalmente requiere de programas personalizados.

En la actualidad la administración está en la tarea de adaptación del talento humano a dicho sistema, con lo que espera que a inicios del año 2015, se arranque definitivamente la administración a través de este sistema de Información. Con este antecedente la empresa espera un crecimiento significativo a lo largo del tiempo.

1.3.9. Costos de Producción y Ventas

Panificadora mi buen pan se ha visto en la necesidad de crear centros de costos, que permitan una equitativa distribución de los costos tanto directos como indirectos de producción. Los costos son calculados a su vez mediante la formulación de cada producto, esto quiere decir que cada uno de los productos tiene su propio costo, lo cual nos permite saber el grado de rentabilidad de cada

producto, para tener una certeza razonable de cuáles son los productos que proporcionan un mayor beneficio.

El principal problema en un principio fue la asignación de los costos indirectos de fabricación. Con la creación de factores como tiempos de manufactura, se determinó un coeficiente el cual permite distribuir estos costos con mayor exactitud que antes.

1.4. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS

1.4.1. Portafolio de Productos

La Panificadora Mi Buen Pan, mantiene un constante desarrollo de productos nuevos para satisfacer las necesidades de los clientes, esto ha sido una iniciativa impulsada por el propietario del negocio, quien ve este desarrollo fundamental para el desarrollo de la empresa.

Los productos que elabora y comercializa la panificadora Mi buen Pan, los podemos apreciar en la siguiente tabla:

Cuadro 3. Catálogo de Productos

CATALOGO DE PRODUCTOS		
PANADERÍA	PASTELERÍA	GALLETERÍA
ENROLLADO	PASTA SELVA NEGRA	MELVA
REVENTADO	TRES LECHES	MONCAIBA
ROSA DE AJONJOLI	PASTA MIL HOJAS	OREJAS
INTEGRAL DE SAL	PASTA DE PIÑA	QUESADILLAS
ROSA DE AGUA	TARTELETA DE FRUTILLA	ALFAJOR
BAGUETINO	TARTELETA DE DURAZNO	PONQUE
EMPANADAS	TARTELETA DE FRUTAS	APLANCHADO
INTEGRAL MEDIANO	PORCIÓN MOJADA CHOCOLATE	QUESADILLAS
PAN DE DULCE	CHEESE CAKE PORCION	TOSTADAS
BAGUETTE	BUDIN PORCION	ROSCON LOJANO
CACHOS	MOUSSE PORCION	DONAS
INJERTO	TORTA DE ZANAHORIA RODAJA	BERLINES
LABRADO	PORCIÓN TIRAMISU	BIZCOCHITO FUNDA
INTEGRAL DE DULCE	BOHEMIO	ROSCON LOJANO FUNDA
PAN DE MAIZ	SUSPIRO	CHIP FUNDA
PAN DE HOG DOG	TORTA DECORADA GRANDE	SUSPIRO FUNDA
BOLLO	TORTA DECORADA MEDIANA	APLANCHADO FUNDA
INTEGRAL DE AGUA	TORTA DECORADA PEQUEÑA	ESTRELLITA FUNDA
PAN DE CASA	TORTA MOJADA CHOCOLATE	MELVA FUNDA

CATALOGO DE PRODUCTOS		
PANADERÍA	PASTELERÍA	GALLETERÍA
PAN DE YEMA	MOUSSE	ROSCON LOJANO CAJA
PAN DE FRUTAS	BUDIN	OREJITAS CAJA
CORONA DULCE	CHEESE CAKE	APLANCHADO CAJA
TRENZA DULCE	PIE DE FRUTAS	MELVA CAJA
PAN DE LECHE	HARO DE NARANJA GDE	ESTRELLITA CAJA
BRIOCHE	HARO DE NARANJA PEQ	BIZCOCHITO CAJA
PAN DE CHOCOLATE	TORTA DE ZANAHORIA	CHIP CAJA
PAN CORTADO	TORTA TIRAMISU	MONCAIBA CAJA
GUSANITO	TORTA TRES LECHES	SUSPIRO CAJA
ROSQUILLAS	BROWNIE	GALLETA VAINILLA CAJA

Fuente : Panificadora Mi Buen Pan
Elaborado por : Diego Andrés German Unda

Todas estas líneas de productos han sido diseñadas por la Panificadora Mi buen Pan, basándose en la experiencia y en los productos ya existentes y trascendentes de la cultura Ecuatoriana. Por lo cual los valores porcentuales de cada producto son propios y únicos de la empresa.

Estos productos están sujetos a modificaciones según lo requerido por el cliente, en base a sus necesidades y pedidos especiales. Por lo que queda abierta la creación de nuevos productos con los requerimientos de los clientes. Los

productos elaborados son netamente artesanales, esto quiere decir que no presentan en sus recetas aditivos químicos, o sistemas de producción automatizados.

1.4.2. Canales de Distribución

El principal canal de distribución es la venta directa al consumidor final en los puntos de venta, este canal representa el 90% de los ingresos de la empresa lo que es muy significativo, ya que la empresa centra sus esfuerzos en este canal.

Otro de los canales es por intermediarios, que en su mayoría de veces son negocios que compran nuestro producto para posteriormente venderlo a su clientela. Este canal representa el 10% de los ingresos. En un futuro se planea abrir un canal de distribución enfocados a pequeños y medianos negocios, que deseen proveer a sus clientes con nuestros productos.

CAPÍTULO II

2. LA GESTIÓN POR PROCESOS

2.2. CADENA DE VALOR

“La cadena de valor de una compañía identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas” (Thompson y Strickland. 2001: 123). Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información, como los datos de comprador, parámetros de desempeño, y estadísticas de falla del producto. Así las actividades de valor son los tabiques directos de la ventaja competitiva. (Alvarado, 2012: 11)

Las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencias al comprador, así como asistencia posterior a la venta. En cualquier empresa las actividades primarias pueden dividirse en cinco categorías genéricas relacionadas con la competencia en cualquier industria. Cada categoría es

divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa. (Porter, 1998: 57).

- Logística Interna: Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de materia prima.
- Operaciones (Producción): Procesamiento de las materias primas, para obtener el producto final.
- Logística Externa: Almacenamiento del producto terminado y su distribución al consumidor.
- Marketing y ventas: Actividades con las cuales se dan a conocer el producto.
- Servicio de Postventa o Mantenimiento: Agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto mediante la aplicación de garantías

Los procesos de apoyo son aquellos que brindan soporte o auxilio a los procesos primarios, también son llamados procesos secundarios, dentro de los cuales podemos citar a los siguientes:

- Infraestructura de la Organización: Actividades que prestan apoyo a toda la empresa como la planificación, la contabilidad y las finanzas.

- Dirección de Recursos Humanos: Búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Investigación y desarrollo: Obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (Compras): Proceso de compra de los materiales. (Ramirez, 2014: 28).

2.2. GESTIÓN POR PROCESOS

“El enfoque de gestión basado en procesos no es un fin en sí mismo. Los procesos deben formar parte de un sistema y contribuir a la obtención de buenos resultados globales en la organización, que podrán estar referidos a uno o varios de sus grupos de interés” (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor, 2009: 79)

Esta evaluación es uno de los primeros pasos de una organización para el mejoramiento continuo, que a su vez permitirá satisfacer las necesidades de los clientes de manera óptima.

La Gestión por Procesos es una forma de organización diferente de la organización clásica funcional, ya que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

El propósito final de la Gestión basada en Procesos, es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coherente y coordinada mejorando la efectividad y satisfacción de las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general). (Peteiro, 2014: 6)

2.2.1. Proceso

“Proceso es la forma en que el objetivo abstracto de dar prioridad los clientes, se transforma en sus consecuencias prácticas. Sin procesos, la empresa se hunde en una espiral de caos y conflictos internos” (Hammer, 2001: 67-68)

2.3. MAPA DE PROCESOS

Representación gráfica de los procesos, en donde se muestran las entradas y las salidas, reflejando la descomposición de la organización.

“Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales” (Peteiro, 2005: 26)

2.4. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

“El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto” (Pepper, 2011: 1)

La diagramación constituye un elemento de decisión invaluable tanto para los individuos como para las organizaciones de trabajo, porque les permite percibir en forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que coadyuva a fortalecer su capacidad de decisión. (Hidrovo, 2009: 49)

2.4.1. Análisis del valor agregado

El análisis del valor agregado es una herramienta para medir la eficiencia de los procesos. Valor es la percepción que tiene un cliente sobre la capacidad que tiene un producto o servicio de satisfacer su necesidad. (Yépez, 2009: 54)

El objetivo del análisis consiste en: eliminar o disminuir dentro de los procesos las actividades que no agreguen valor, realizar una combinación de actividades que no puedan ser eliminadas, haciéndolas más eficientes y minimizando su costo de operación, mejorar las actividades restantes que no agreguen valor al proceso. (Yépez, 2009: 55)

Existen tres tipos de actividades de valor agregado: (Yepez, 2009: 55)

Las actividades de valor agregado para el cliente (VAC).- Son las actividades que generan valor al cliente y por las cuales está dispuesto a pagar.

Las actividades de valor agregado para el negocio (VAN).- son actividades que generan valor a la empresa, y que son el resultado del beneficio ofrecido al cliente.

Las actividades que no agregan valor (NAV).- son actividades que no generan valor a la empresa o al cliente.

Las actividades que no agregan valor son:

Actividades de preparación.- son actividades previas a un estado de disposición para realizar una tarea.

Actividades de inspección.- actividades de revisión o verificación de documentos, o de información que interviene en el proceso.

Actividades de espera.- tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.

Actividades de movimiento.- son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.

Actividades de archivo.- son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información, de los materiales y documentos.

2.4.2. Diseño de Procesos

El diseño de procesos es una representación gráfica de la estructura de las actividades, a continuación detallamos algunas herramientas que podemos utilizar:

- Diagrama de árbol
- Diagrama de espina de pescado
- Diagrama de jerarquía
- Diagrama de red
- Diagrama de simulación
- Diagrama de bloques
- Diagrama de flujo funcional
- Manual de procesos.

2.4.2.1. Objetivos de la diagramación

- Determinación del orden de las operaciones, los recursos que intervienen y el tiempo de ejecución.
- Precisar de manera analítica los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente.
- Constituye un elemento de decisión, porque permite percibir de forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada.

- Realizar un levantamiento de la información para poder entender un proceso.

2.4.2.2. Normas de Diagramación

Los símbolos de diagramación empleados internacionalmente son elaborados por las siguientes instituciones:

- American Society of Mechanical Engineers (ASME)
- American National Standard Institute (ANSI)
- International Organization for Standardization (ISO)
- Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut for Normung (DIN)

2.5. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL O FLUJOGRAMA

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear

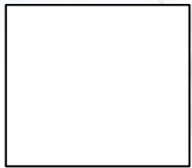
los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. Por ejemplo tanto los unos como los otros muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos. (Harrington, 2006: 97)

2.5.1. Características de los Diagramas de Flujo

- El flujo grama es una herramienta de representación gráfica de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos.
- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo.
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del trabajo.
- Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo.
- Facilita la ejecución del trabajo.
- Impide las improvisaciones y consecuencias.
- Elimina las actividades que no generan valor.
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo.

2.5.2. Símbolos de la Norma ANSI-Diagramas de Flujo

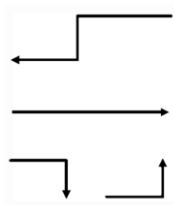
Entidad Externa



➤ Cuadrado Sombrado.

- Contiene el nombre de la entidad externa.
- Para identificar cada proveedor se utiliza el símbolo “Entidades Externas”.
- Fuente o destino de flujos de información, productos y/o servicios
- Si se encuentra al lado izquierdo de un documento es proveedora de insumos.
- Si se encuentra al lado derecho de un documento es cliente o beneficiaria de un producto del proceso.

Dirección del proceso



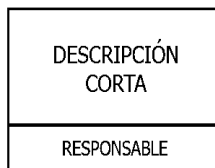
- Líneas horizontales o verticales con una flecha en las puntas.
- Indica la secuencia de ejecución de las operaciones las entradas y los resultados.

Documentos (Entradas-Salidas)



- Rectángulo con base ondulada.
- Entradas (Insumos) o salidas (Resultados)
- Documentos, formularios, materiales o productos que se utilizan o generan en una actividad.

Actividades



- Rectángulo dividido en dos segmentos:
- El primer segmento contiene una descripción corta de la actividad.
 - El segundo segmento contiene el nombre del cargo del responsable de ejecutar la actividad.

Decisión



- Rombo que contiene una condición redactada como pregunta.

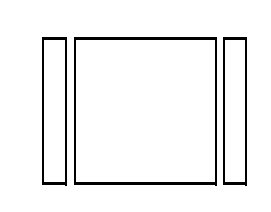
- Acciones para decidir entre dos alternativas del flujo de operaciones.
- Una decisión esta siempre precedida de una actividad.

Conector



- Círculo con una letra mayúscula en el centro.
- Conecta diferentes partes de un diagrama y puede graficarse en varias hojas.

Referencia o proceso



- Identificar a otros procesos relacionados, escribiendo el nombre del proceso.

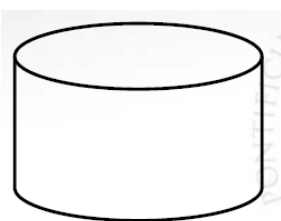
Fin de Proceso



- Iniciar y finalizar un proceso escribiendo “INICIO” o “FIN”.
- El símbolo “Fin de Proceso” solo deberá dibujarse como final del diagrama. (No se requiere graficar al inicio).

- Para identificar cada elemento de entrada / salida se utiliza un símbolo “documentos/entradas/salidas”

Base de datos



- Representa almacenamiento electrónico de datos en sistemas de información, hojas electrónicas u otros.

2.5.3. Recomendaciones para redactar las actividades

- Cada descripción de actividad debe iniciar con un verbo en indicativo.
- No usar dos o más verbos consecutivos, salvo que sean actividades inseparables.
- No utilizar adverbios, adjetivos ni criterios de eficacia.
- No utilizar verbos que impliquen macro actividades, se recomienda desglosarlos sin llegar a detalles mínimos.
- No utilizar los siguientes verbos: cumplir, lograr, tramitar, procesar, administrar, pensar, conocer.

2.6. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

“Las empresas que buscan la calidad como estrategia competitiva han visto cómo avanzan mano a mano el mejoramiento de la calidad, el incremento de la productividad, la reducción de los costos y la mayor satisfacción del cliente. La mejor forma de asegurar la satisfacción del cliente externo es satisfacer al interno en cada paso del proceso”
(Harrington, 2006: 23)

2.6.1. Objetivo del mejoramiento de los procesos

El mejoramiento de los procesos tiene como objetivo, hacer los cambios de forma y fondo necesarios para la completa satisfacción de todos los grupos de interés de la empresa. Y este objetivo se lo logra mediante:

Efectividad.- los resultados del proceso deben satisfacer los objetivos de la empresa y al mismo tiempo satisfacer o superar las necesidades de los grupos a los que vayan destinados, un sinónimo de efectividad es calidad.

Eficiencia.- la conversión de los insumos en productos se realiza en el mínimo de plazo de tiempo, con la mínima utilización de recursos en la consecución de la efectividad.

Flexibilidad.- capacidad de un proceso para satisfacer necesidades actuales y adaptarse rápida y fácilmente a nuevos requisitos, sin que sea preciso realizar modificaciones significativas. (Harrington, 2006: 82)

2.6.2. Herramientas para el mejoramiento de los procesos

La manera de aumentar la efectividad, eficiencia, flexibilidad es mediante la aplicación de herramientas o metodologías de análisis que permitan identificar puntos de mejora e implementar dicha mejora.

Harrington (2006) plantea los siguientes puntos que facilitan la mejora de los procesos.

- Eliminación de la burocracia: tareas administrativas, aprobaciones, papeleos innecesarios.

- Eliminación de duplicación: actividades idénticas en partes diferentes del proceso.
- Aporte del valor agregado: mediante el análisis del valor agregado.
- Simplificación: complejidad del proceso.
- Reducción del tiempo de ciclo del proceso.
- Prueba de errores: identificación de la realización incorrecta de actividades.
- Lenguaje simple: complejidad al escribir y al hablar.
- Estandarización: repetición de una actividad del mismo modo todas las veces.
- Alianzas con proveedores: mejorar las estradas de los proveedores.
- Mejoramiento de situaciones importantes: búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.
- Automatización: liberar tiempo de actividades rutinarias susceptibles de automatizar.

2.7. MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Las empresas que se alinean a la satisfacción total de las necesidades de sus clientes requieren identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos,

convirtiéndolos en la visualización de todos los empleados de la empresa para lograr una mayor eficacia y eficiencia en el desarrollo de la planeación estratégica de la organización.

2.7.1. Manual de procesos

El manual de procesos es una herramienta que permite a la organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente. (Lopez, 2014: 1)

Es un documento que registra los procesos de la organización, segregando las actividades y tareas que realiza cada departamento o área.

2.7.1.1. Objetivos del manual de procesos

Los objetivos de un manual de procesos son los siguientes:

- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como referencia a actividades de control interno y auditoría.
- Proporciona información sobre la marcha de los procesos.
- Servir de guía para la correcta ejecución de las actividades.
- Ayudar a ofrecer productos y servicios más eficientes.
- Evitar la improvisación de actividades o tareas.
- Gestionar de mejor manera los recursos de una organización.
- Estandarizar el trabajo que realizan los miembros de una organización.
- Ayudar a la orientación del personal nuevo.
- Facilitar la evaluación de los procesos.
- Facilitar la atención del cliente interno y externo.

2.7.1.2. Elaboración del manual de procesos

Para elaborar un manual de procesos se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Estructura orgánica, que representa el organigrama de la dependencia a la cual se le va a elaborar o diagramar el manual.
- Determinar los niveles de autoridad: Dirección, Jefes de departamentos y servicios y Cargos subalternos
- Cada empleado debe describir las funciones que ejecuta.
- Se evalúan las funciones y se clasifican las labores del cargo.
- Se evalúa el proceso, buscando una secuencia lógica.

2.7.2. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un documento que registra y transmite, sin distorsiones la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilita la actuación de los elementos humanos que

colaboran en la obtención de los objetivos y desarrollo de las funciones. (Gómez, 1993: 23)

También representa la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y de la eficacia, que junto al manejo en grupo de los trabajadores dentro de las prácticas definidas de la organización se logra afianzar la efectividad de la organización.

2.7.2.1. Objetivos del manual de procedimientos

A continuación detallamos los objetivos que debe contener un manual de procedimientos:

- Propósito
- Alcance
- Responsable del Proceso
- Definiciones
- Políticas

- Indicadores de Gestión
- Documentos y Registros
- Diagrama de flujo

2.8. INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador es un valor que lo obtenemos al comparar datos lógicamente relacionados, referentes al comportamiento de una actividad o proceso dentro de un periodo específico. Son formas de representación cuantitativas de las características de calidad o desempeño. “Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.” (Excelencia Empresarial, 2012: 1)

El diseño de indicadores de gestión tiene un impacto necesario en la operación y dirección de la empresa, ya que por medio de los indicadores podemos medir y cuantificar el cumplimiento de los parámetros de eficacia e identificar los puntos críticos a ser tomados en cuenta para mejorarlos.

Por lo tanto se plantea la necesidad de diseñar indicadores respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿en qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se van a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos? (Excelencia Empresarial, 2012: 12)

“Los indicadores de procesos deben establecerse de tal forma que mediante ellos se pueda verificar los parámetros de eficacia con el fin de realizar un seguimiento de objetivos, de esta manera se localiza los puntos susceptibles de mejora”. (Gobierno Regional Junín, 2011: 3)

2.8.1. Objetivos de los indicadores de gestión

- Evaluar el desempeño del proceso verificando el cumplimiento de metas.

- Utilizar como punto de partida para la medición de procesos los resultados históricos obtenidos.
- Evaluar la efectividad del proceso para determinar los cuellos de botella.
- Evaluar las acciones preventivas y correctivas aplicadas al proceso.
- Determinar el grado de mejoramiento del proceso para determinar la efectividad de las acciones correctivas y preventivas.

2.8.2. Componentes de un indicador

- Nombre del Indicador.
- Definición del Indicador
- Unidad de medida del indicador
- Fórmula de Cálculo
- Frecuencia de Medición
- Responsable de la Medición

2.9. Mejoramiento Continuo

“El mejoramiento Continuo es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente” (Cabrera, 2014: 1)

“Según James Harrington (1993), para el mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, que cambiar y como cambiar depende del enfoque del empresario y del proceso” (González, 2004: 1)

En resumen el mejoramiento continuo es una metodología que describe muy bien lo que es la gestión de calidad y refleja lo que las empresas deben hacer si quieren ser competitivas a largo plazo. Esta metodología presenta las siguientes ventajas:

- Para el cliente: recibe servicios oportunos, eficientes, de calidad, ahorra esfuerzos y dinero, al no tener que repetir pasos ni documentación.
- Para el personal: recibe el esfuerzo tanto físico como mental aumenta el grado de satisfacción de sus actividades diarias, reduce las molestias derivadas de las

sobrecargas o sub cargas de trabajo, mejora el clima organizacional, promueve su iniciativa y creatividad.

- Para la empresa: mejora la imagen ante clientes y empleados, brinda un servicio caracterizado por la cordialidad, tolerancia y responsabilidad, controla los procesos de acuerdo con su objetivo, mejora la utilización de los recursos, mejora las interrelaciones internas y externas, disminuye las demoras. (Cinar Sistemas, 2014: 4)

2.9.1. Importancia del mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial es que con su aplicación se puede contribuir a radicar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse. (Yerimar, 2014: 11,12)

2.9.2. Ciclo PEEA

El ciclo PEEA plantea que lo importante no es verificar si lo que se hizo estuvo de acuerdo o no con lo planeado, sino estudiar una y otra vez lo que sabemos acerca del proceso y establecer una estrategia de aprendizaje sobre lo que se desconoce del mismo, con el fin de tomar acciones tanto preventivas como correctivas. (Mariño, 2001: 47)

2.9.2.1. Planear

En la primera fase del ciclo de mejoramiento, se elabora un plan para mejorar el proceso, esto implica establecer las metas cuantitativas que permitan evaluar el objetivo de mejoramiento por lograr

2.9.2.2. Ejecutar

Ejecutar el plan de acción es la segunda fase del ciclo de mejoramiento, esto requiere invertir en capacitación y entrenamiento de las personas que conforman el equipo del proceso para mejorar su desempeño. Por lo general, los cambios para mejorar el proceso existente, se prueban a

pequeña escala, de manera piloto para analizar la relación causa-efecto entre los cambios realizados y los resultados obtenidos.

2.9.2.3. Estudiar

Estudiar los cambios examinando su efectividad y logrando que todos los involucrados aprendan de lo que se ha hecho.

2.9.2.4. Actuar

Finalmente el ciclo se cierra adoptando el cambio y estableciendo un nuevo procedimiento para el proceso, si los resultados son beneficiosos. Si por el contrario los cambios no surten el resultado deseado, entonces se debe actuar, abandonando el cambio propuesto y tomando acciones de tipo preventivo y correctivo, reanudando nuevamente el ciclo, girando una y otra vez hasta lograr el mejoramiento.

2.9.3. Modernización de los procesos

La modernización de los procesos implica la reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducir al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. (Jaramillo, 2011: 22)

2.9.3.1. Principios de la modernización

La modernización describe de mejor manera el concepto de mejora de los procesos en referencia a eficiencia, efectividad y aceptabilidad, para lo que establece las siguientes herramientas:

- Eliminación de la burocracia
- Eliminación de la duplicación de actividades.
- Evaluación del valor agregado.
- Simplificación.
- Reducción del tiempo de ciclo del proceso.
- Prueba de errores.
- Eficiencia en la utilización de equipos.
- Estandarización.

- Mejoramiento de situaciones importantes.
- Automatización. (Jaramillo, 2011: 22)

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

3.1. IDENTIFICACIÓN Y DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES

Para la identificación de los procesos de la Panificadora Mi buen Pan, se realizó el levantamiento de los procesos actuales mediante entrevistas al Gerente Propietario de la empresa, se logró identificar y diagramar los procesos actuales de la Panificadora, con la finalidad de realizar el Análisis de Valor Agregado.

Los resultados del Análisis de Valor Agregado, permitirá detectar las oportunidades de mejoramiento, las cuales formarán parte de los procesos mejorados que serán diseñados y propuestos a la empresa. La diagramación de los procesos actuales se la realizará utilizando la metodología ANSI, la cual nos permitirá visualizar el flujo de actividades actuales.

3.1.1 Inventario de Procesos Actuales

Resultado de las reuniones y entrevistas realizadas al propietario del Negocio y a personal clave dentro de la empresa, se determinó los procesos que actualmente existen en la Panificadora. Dado la inexistencia de un Sistema de Gestión basado en Procesos, se determinó la irregularidad de los procesos existentes, al ser realizados de distintas maneras por el personal a cargo, sin contar con ningún tipo de estándar, ni lineamientos claros para su ejecución. A continuación se presenta los resultados obtenidos de la investigación.

Cuadro 4. Inventario de Procesos Actuales

PROCESO	AREA	RESPONSABLE
Adquisición de Materia Prima	Compras	Gerente Propietario
Almacenamiento de Materia Prima	Logística	Gerente Propietario
Distribución de Materia Prima	Logística	Gerente Propietario
Planificación de la Producción	Producción	Gerente Propietario
Elaboración de Productos de Panadería	Producción	Panadero
Elaboración de Productos de Pastelería	Producción	Panadero
Elaboración de Productos de Galletería	Producción	Pastelero
Empacado de productos	Producción	Pastelero

PROCESO	AREA	RESPONSABLE
Distribución del Producto Terminado	Logística	Gerente Propietario
Venta instantánea	Ventas	Vendedora
Venta Bajo Pedido	Ventas	Gerente Propietario
Contabilidad	Contabilidad	Contador
Compra de Suministros	Administración	Gerente Propietario
Distribución de Suministros	Administración	Gerente Propietario
Mantenimiento	Administración	Gerente Propietario
Reclutamiento de Personal	Recursos Humano	Contador
Nómina	Recursos Humano	Contador
Creación de Nuevos Productos	Investigación y Desarrollo	Gerente Propietario

Fuente : Panificadora Mi Buen Pan

Elaborado por : Diego Andrés German Unda

El inventario de procesos actual de la Panificadora, no incluye procesos estratégicos y administrativos de apoyo, que permitan establecer una planificación estratégica orientada al cumplimiento de objetivos, maximización de ingresos, y control de los recursos que la empresa posee.

La diagramación de los procesos que actualmente mantiene la Panificadora Mi Buen Pan, se realizó mediante Flujo gramas, utilizando la simbología ANSI, este

tipo de simbología, permite elaborar flujo gramas que incluyen actividades, responsables, insumos, productos y la interacción con otros procesos de la empresa.

En el Anexo 1 se presenta la flujo diagramación de los 17 procesos actuales que la Panificadora Mi Buen Pan desarrolla dentro de su actividad económica.

3.2. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS ACTUALES

Con la definición de los procesos actuales de la Panificadora, se realizó el análisis del valor agregado de los 18 procesos identificados. Mediante este análisis se buscó encontrar las actividades que agregan valor al cliente, que agregan valor al negocio y que no agregan valor con el fin de encontrar las oportunidades de mejoramiento que permitan rediseñar los procesos existentes e implementar los procesos necesarios para gestionar la empresa desde la óptica de procesos.

Para la realización del análisis, se colocó secuencialmente todas las actividades de cada uno de los procesos e identifico el tipo de valor agregado que genera cada una de ellas, finalmente se totalizó y se obtuvo el porcentaje de cada uno de los valores agregados por proceso.

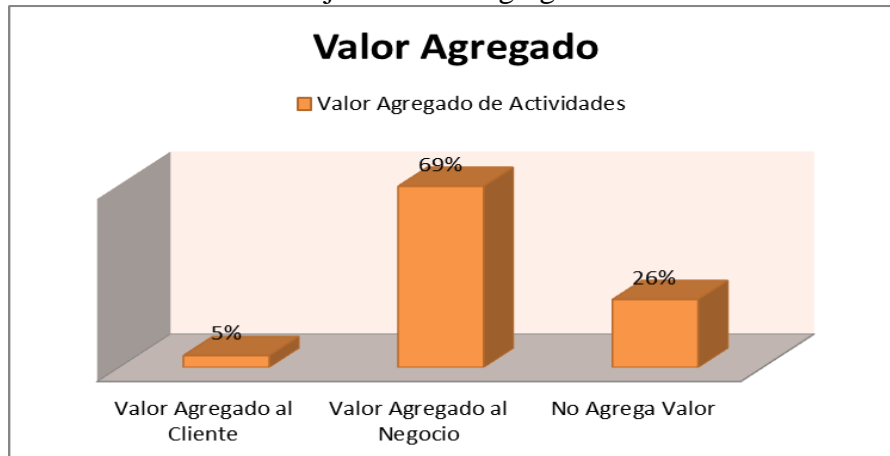
En el cuadro 5 se presenta el resumen del análisis del valor agregado que se realizó a los procesos actuales de la Panificadora Mi Buen Pan. En el gráfico podemos observar los valores porcentuales de cada una de las actividades de acuerdo al valor agregado que generan.

Cuadro 5. Resumen análisis del valor agregado procesos actuales

PROCESO	Nº ACTIVIDADES	VAC		VAN		NAV	
Adquisición de Materia Prima	9	0	0%	7	78%	2	22%
Almacenamiento de Materia Prima	12	0	0%	8	67%	4	33%
Distribución de Materia Prima	13	0	0%	7	54%	6	46%
Planificación de la Producción	9	0	0%	7	78%	2	22%
Elaboración de Productos de Panadería	19	0	0%	13	68%	6	32%
Elaboración de Productos de Pastelería	18	1	6%	15	83%	2	11%
Elaboración de Productos de Galletería	16	0	0%	13	81%	3	19%
Empaquetado de Producto	8	2	25%	4	50%	2	25%
Distribución del Producto Terminado	15	0	0%	11	73%	4	27%
Venta instantánea	11	3	27%	5	45%	3	27%
Venta Bajo Pedido	11	3	27%	7	64%	1	9%
Contabilidad	14	0	0%	10	71%	4	29%
Compra de Suministros	16	0	0%	11	69%	5	31%
Distribución de Suministros	7	0	0%	4	57%	3	43%
Mantenimiento	13	0	0%	9	69%	4	31%
Reclutamiento de Personal	24	0	0%	19	79%	5	21%
Nómina	16	0	0%	9	56%	7	44%
Creación de Nuevos Productos	11	2	18%	9	82%		0%
	242	11	5%	168	69%	63	26%

Fuente: Panificadora Mi Buen Pan

Elaborado por: Diego Andrés German Unda

Grafico 3. Porcentaje de Valor Agregado Procesos Actuales

Fuente: Panificadora Mi Buen Pan

Elaborado por: Diego Andrés German Unda

El anexo 2 muestra el análisis del valor agregado realizado a los procesos actuales de la panificadora, se determinó 242 actividades de las cuales el 5% corresponde a actividades que agregan valor al cliente, el 69% corresponde a actividades que agregan valor al negocio y el 26% corresponde a actividades que no agregan valor. Con estos resultados se determinó que existe alrededor de 63 actividades que no generan valor.

3.3. OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO

Como resultado del análisis del valor agregado de los procesos actuales de la Panificadora se determinó, la existencia de un alto porcentaje de actividades que no generan valor al cliente o al negocio.

Para realizar el diseño de los procesos mejorados que se propone, se tomó en cuenta la necesidad de reducir el 26% de las actividades que no agregan valor, para lograr optimizar los procesos mejorando su estructura y logrando que las actividades realizadas contribuyan a la reducción de tiempos de actividades innecesarias. Adicionalmente por la necesidad de mejoramiento de la empresa se elaboró procesos estratégicos que actualmente no existen en la Panificadora, lo cual coadyuvará a tener lineamientos estratégicos para la consecución de los objetivos.

El cuadro 6 presenta las debilidades y oportunidades de mejora encontradas producto del análisis de valor agregado de los procesos actuales de la empresa.

Cuadro 6. Debilidades y oportunidades de mejoramiento

PROCESO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO
Adquisición de Materia Prima	La adquisición de materia prima la realiza el administrador general en base a los requerimientos de producción	La adquisición de materia prima debería ser realizada en base a los movimientos históricos, tomando en cuenta la época en la que se está produciendo.
Almacenamiento de Materia Prima	Se realiza la recepción y apilamiento de materia prima sin contar con el apoyo de alguna norma técnica	La recepción y almacenamiento de materia prima debe realizarse según los conceptos de las buenas prácticas de manufactura o de la normas HACCP para alimentos.
		Se debe utilizar pallets bajo la materia prima.
Distribución de Materia Prima	Se recibe algunos productos o materia prima en la matriz y se distribuye a los locales	Cada local o punto de venta debe recibir su materia prima para evitar, el desabastecimiento.

PROCESO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO
Planificación de la Producción	La planificación la realiza el Gerente Propietario de la empresa	Se debe asignar estas funciones al personal de producción, para que el Gerente pueda ejercer las funciones que le competen.
Elaboración de Productos de Panadería	Se realiza la calibración de los equipos todos los días	Se determinó que la calibración de los equipos (balanzas), se debe realizar de manera mensual.
	No realiza el pesaje de ciertos ingredientes, lo cual conlleva a que se agregue material para corregir la fórmula	Se debe realizar el pesaje de todos los ingredientes, siguiendo los formularios que la empresa dispone.
Elaboración de Productos de Pastelería	Se realiza la calibración de los equipos todos los días	Se determinó que la calibración de los equipos (balanzas), se debe realizar de manera mensual.
Elaboración de Productos de Galletería	No programa el horno con el tiempo de cocción establecido	Se debe programar de manera establecida el horno para evitar que los productos se quemen o queden crudos
Empaquetado de Producto	Las etiquetas de los productos empacados son colocadas de manera incorrecta	Se debe utilizar los stickers sobre el producto ya empacado y no sobre las fundas vacías
Distribución del Producto Terminado	La distribución del producto terminado lo realiza el administrador general en las noches, al momento de cerrar los locales	La distribución lo debe realizar una persona asignada al cargo que lo pueda realizar oportunamente.
Venta instantánea	Se anulan facturas por no solicitar los datos del cliente a tiempo	Se debe solicitar los datos del cliente siempre para evitar realizar doble factura y anulaciones
	La caja es manejada por el dueño del negocio	Es importante segregar funciones para que el Gerente pueda ocuparse de las funciones estratégicas que ayudarían a la empresa en su crecimiento
Venta Bajo Pedido	Se pasa a destiempo las ordenes de producción	El proceso lo debe realizar cada administrador de local, para no acumular de trabajo al gerente propietario, el cual no pasa los pedidos a tiempo.

PROCESO	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO
Contabilidad	Todo el ciclo contable lo realiza el contador	Se debe contratar un asistente contable, el cual realice las actividades operativas y permita que el contador se encargue de los asuntos importantes sin retrasos en su trabajo.
Compra de Suministros	El administrador realiza las compras en base al stock del sistema	Se debería solicitar a cada administrador de local los suministros que les hace falta, para controlar los pedidos recurrentes de los mismos suministros.
Mantenimiento	El mantenimiento está a cargo del administrador general	El mantenimiento lo debe planificar el Jefe de Producción quien tiene más conocimiento de la maquinaria utilizada en producción.
Reclutamiento de Personal	Los requerimientos de personal los realiza el gerente propietario en base a las necesidades	Los requerimientos los debe realizar cada jefatura de área en base a la carga de trabajo y los perfiles de cargo existentes en la empresa.
Nómina	El contador registra la nómina en el sistema y genera los pagos	Los pagos deben ser generados directamente por el administrador general y aprobados por el Gerente General.
Creación de Nuevos Productos	Lo realiza el dueño de la empresa	Este proceso debe ser realizado por el Jefe de Producción el cual está encargado del proceso productivo de la empresa.
Planificación Estratégica	La empresa no cuenta con un plan estratégico definido	Se debe implementar procesos estratégicos, que permitan generar lineamientos con objetivos definidos e implementar control gerencial para la adecuada toma de decisiones

Fuente: Panificadora Mi Buen Pan

Elaborado por: Diego Andrés German Unda

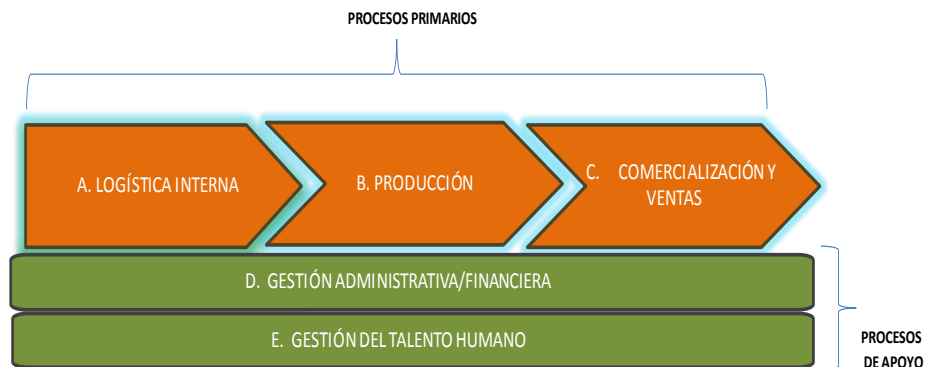
CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DE PROCESOS PROPUESTOS PARA LA PANIFICADORA MI BUEN PAN

4.1. CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor de la Panificadora Mi Buen Pan, se la definió una vez establecidos los macro procesos determinantes para la empresa o del giro del Negocio. A continuación presentamos la cadena de valor propuesta a la Panificadora Mi Buen Pan:

Gráfico 4. Cadena de Valor Panadería Mi Buen Pan



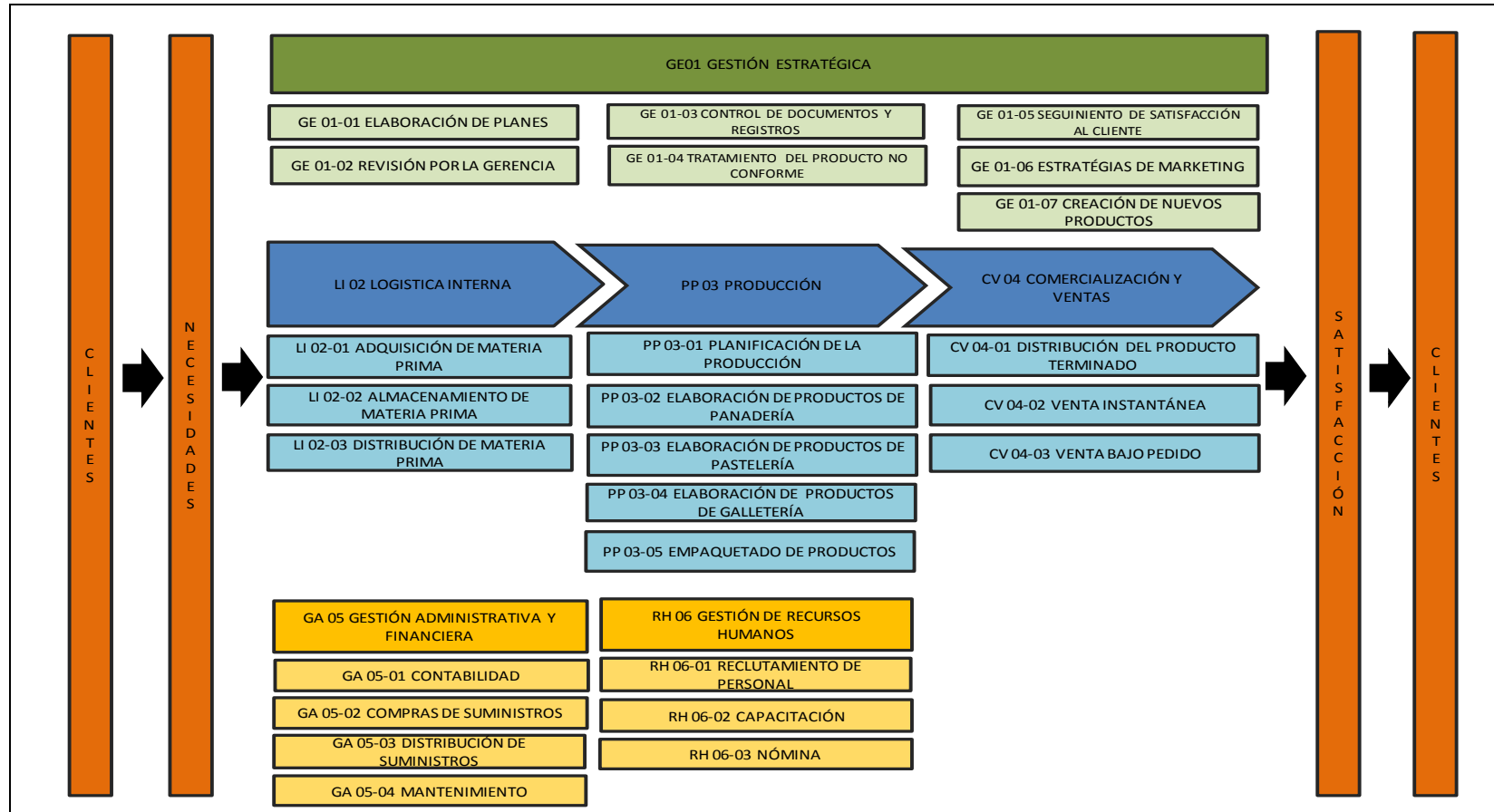
Fuente: Panificadora Mi Buen Pan
Elaborado por: Diego Andrés German Unda

En el gráfico 4 podemos observar todos los procesos primarios y secundarios que permiten el funcionamiento de la Panificadora Mi Buen Pan. Los procesos (A,B,C), son los principales convirtiéndose en la cadena de suministros de la empresa y teniendo como apoyo a los procesos (D,E) que sirven de soporte para los procesos primarios, ayudando a su correcto desempeño.

4.2. DISEÑO DEL MAPA DE PROCESOS

El Gráfico 5 permite visualizar los macro procesos (GE 01 a RH 06), y los procesos (GE 01 – 01 a RH 06 - 03) de la panificadora Mi Buen Pan. Esta estructura fue diseñada de acuerdo a los procesos actuales y a los procesos requeridos por la empresa. La Panificadora al momento del desarrollo de esta investigación no contaba con ninguno de los procesos gerenciales o estratégicos, por lo que fueron diseñados de acuerdo al análisis del valor agregado de los procesos actuales y a la identificación de oportunidades de mejoramiento, los cuales permitirán implementar la Gestión basada en procesos.

Gráfico 5. Mapa de Procesos Propuesto para la Panificadora Mi Buen Pan



Fuente: Panificadora Mi Buen Pan
Elaborado por: Diego Andrés German Unda

4.3.DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS PROPUESTOS DE LA PANIFICADORA MI BUEN PAN

El diseño de los procesos propuestos para la Panificadora Mi Buen Pan, se lo realizó en base al inventario de procesos actuales, al análisis del valor agregado y a las oportunidades de mejoramiento detectadas en la empresa, con lo cual se definió el mapa de procesos de la panificadora y el inventario de procesos propuestos. En el cuadro 7, se puede observar los procesos propuestos para la panificadora Mi Buen Pan.

Cuadro 7. Inventario de Procesos Propuesto para la Panificadora Mi Buen Pan

MACROPROCESO	CODIGO	PROCESO	ÁREA RESPONSABLE
Gestión Estratégica	GE 01-01	ELABORACIÓN DE PLANES	Gerencia General
Gestión Estratégica	GE 01-02	REVISIÓN POR LA GERENCIA	Gerencia General
Gestión Estratégica	GE 01-03	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Jefatura Administrativa Financiera
Gestión Estratégica	GE 01-04	TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME	Gerencia General
Gestión Estratégica	GE 01-05	SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Jefatura de Comercialización y Ventas
Gestión Estratégica	GE 01-06	ESTRATEGIAS DE MARKETING	Jefatura de Comercialización y Ventas

MACROPROCESO	CODIGO	PROCESO	ÁREA RESPONSABLE
Gestión Estratégica	GE 01-07	DESARROLLO DE PRODUCTOS	Jefatura de Producción
Logística Interna	LI 02-01	ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA	Jefatura Administrativa Financiera
Logística Interna	LI 02-02	ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA	Jefatura Administrativa Financiera
Logística Interna	LI 02-03	DISTRIBUCIÓN DE MATERIA PRIMA	Jefatura Administrativa Financiera
Producción	PP 03-01	PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Jefatura de Producción
Producción	PP 03-02	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	Jefatura de Producción
Producción	PP 03-03	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PASTELERÍA	Jefatura de Producción
Producción	PP 03-04	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE GALLETERÍA	Jefatura de Producción
Producción	PP 03-05	EMPAQUETADO DE PRODUCTOS	Jefatura de Producción
Comercialización y Ventas	CV 04-01	DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO	Jefatura de Comercialización y Ventas
Comercialización y Ventas	CV 04-02	VENTA INSTANTÁNEA	Jefatura de Comercialización y Ventas
Comercialización y Ventas	CV 04-03	VENTA BAJO PEDIDO	Jefatura de Comercialización y Ventas
Gestión Administrativa	GA 05-01	CONTABILIDAD	Contabilidad

MACROPROCESO	CODIGO	PROCESO	ÁREA RESPONSABLE
Gestión Administrativa	GA 05-02	COMPRA DE SUMINISTROS	Jefatura Administrativa Financiera
Gestión Administrativa	GA 05-03	DISTRIBUCIÓN DE SUMINISTROS	Jefatura Administrativa Financiera
Gestión Administrativa	GA 05-04	MANTENIMIENTO	Jefatura de Producción
Gestión de Recursos Humanos	RH 06-01	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	Contabilidad
Gestión de Recursos Humanos	RH 06-02	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Jefatura Administrativa Financiera
Gestión de Recursos Humanos	RH 06-03	NÓMINA	Contabilidad

Fuente : Panificadora Mi Buen Pan
Elaborado por : Diego Andrés German Unda

La diagramación de los procesos propuestos se lo realizó, siguiendo la metodología ANSI para la elaboración de Flujo gramas, se estructuró el manual de procedimientos con los procesos estratégicos, procesos de cadena de valor y con los procesos de apoyo diseñados para la Panificadora Mi Buen Pan. El Manual de Procedimientos será el documento que permitirá estandarizar las actividades que se realiza en la empresa y establecerá los productos entregables de cada proceso para determinar la interacción con el resto de los procesos de la Panificadora.

En el Anexo 5 se presenta el manual de procedimientos propuesto para la Panificadora Mi Buen Pan.

4.4. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS PROPUESTOS DE LA PANIFICADORA MI BUEN PAN

El Análisis del Valor agregado se lo realizó a los procesos propuestos una vez que fueron diseñados para la Panificadora, con el fin de realizar la comparación de los procesos actuales con los procesos propuestos para determinar el valor agregado que se va a generar a los clientes y al negocio.

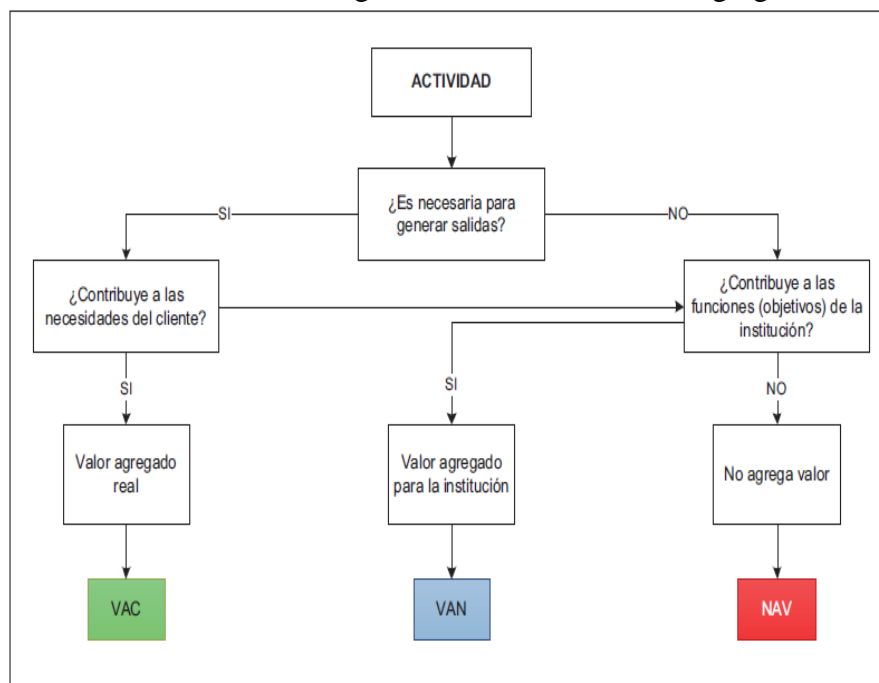
Los parámetros utilizados para este análisis son:

VAC: Valor Agregado al Cliente

VAN: Valor Agregado al Negocio

NAV: No Agrega Valor

La metodología para realizar el Análisis del Valor Agregado se presenta en el siguiente Grafico:

Gráfico 6. Metodología del Análisis del Valor Agregado

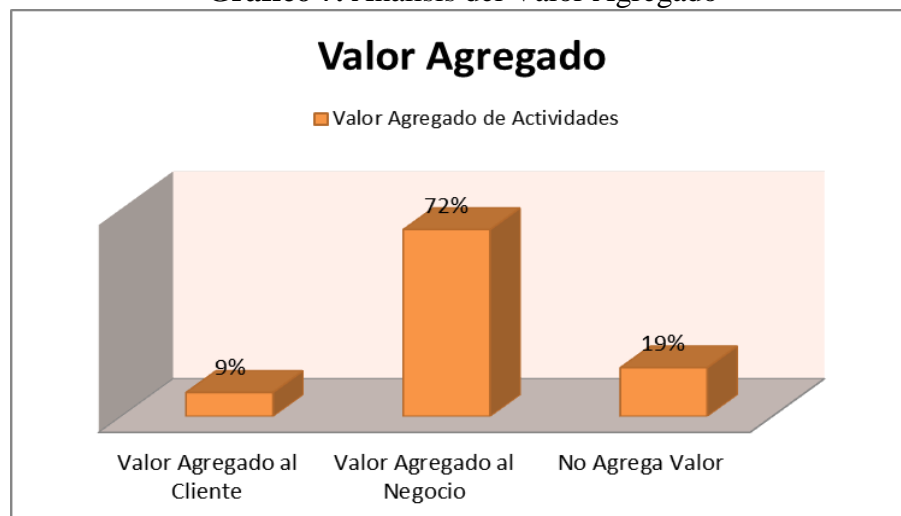
Fuente: James Harrington (1993), Mejoramiento de los procesos de la empresa, Mc Graw-Hill

A continuación presentamos el resumen del Análisis del Valor Agregado realizado a los Procesos Mejorados de la empresa:

Cuadro 8. Resumen del Análisis de Valor Agregado Propuesto

ACTIVIDADES	No.	PORCENTAJE
Valor Agregado al Cliente	28	9%
Valor Agregado a la Empresa	219	72%
No Agrega Valor	57	19%
TOTAL	304	100%

Fuente: Panificadora Mi Buen Pan
Elaborado por: Diego Andrés German Unda

Gráfico 7. Análisis del Valor Agregado

Fuente: Panificadora Mi Buen Pan
Elaborado por: Diego Andrés German Unda

Cuadro 9. Resumen del Análisis de Valor Agregado Propuesto procesos misionales y de apoyo

PROCESO	Nº ACTIVIDADES	VAC		VAN		NAV	
Adquisición de Materia Prima	6	0	0%	6	100%	0	0%
Almacenamiento de Materia Prima	8	1	13%	5	63%	2	25%
Distribución de Materia Prima	9	1	11%	5	56%	3	33%
Planificación de la Producción	8	0	0%	7	88%	1	13%
Elaboración de Productos de Panadería	17	2	12%	12	71%	3	18%
Elaboración de Productos de Pastelería	17	2	12%	15	88%	0	0%
Elaboración de Productos de Galletería	15	1	7%	13	87%	1	7%
Empaquetado de Producto	7	2	29%	4	57%	1	14%
Distribución del Producto Terminado	13	0	0%	11	85%	2	15%
Venta instantánea	9	3	33%	5	56%	1	11%
Venta Bajo Pedido	11	4	36%	7	64%	0	0%
Contabilidad	13	0	0%	10	77%	3	23%
Compra de Suministros	14	0	0%	11	79%	3	21%
Distribución de Suministros	6	0	0%	4	67%	2	33%
Mantenimiento	11	0	0%	9	82%	2	18%
Reclutamiento de Personal	22	0	0%	19	86%	3	14%
Nómina	12	0	0%	8	67%	4	33%
Creación de Nuevos Productos	11	2	18%	9	82%	0	0%
TOTAL	209	18	9%	160	77%	31	15%

Fuente: Panificadora Mi Buen Pan
Elaborado por: Diego Andrés German Unda

El cuadro 9 muestra el resumen del análisis de los procesos propuestos misionales y de apoyo, este cuadro servirá para realizar la comparación de los análisis del valor agregado de los procesos actuales y de los procesos propuestos

4.5. COMPARACIÓN DEL VALOR AGREGADO

La comparación del análisis del valor agregado de los procesos actuales y de los procesos propuestos, se lo realizó con el fin de verificar el porcentaje de disminución de actividades que no agregan valor. Mediante esta comparación se puede apreciar que las actividades que no agregan valor se redujo del 26% al 15%, las actividades que se eliminaron corresponden principalmente a actividades de revisión, fotocopiado, archivo y verificación.

Es importante mencionar que la comparación del valor agregado se realizó entre los procesos misionales y de apoyo actuales y propuestos debido a que los procesos estratégicos no existían al inicio de este estudio, por lo que al incluirlos no podríamos obtener resultados claros, que reflejen la optimización de los procesos propuestos. En el cuadro 10 se observa la comparación que se realizó al valor agregado de los procesos actuales y los procesos propuestos, se puede evidenciar que se logró eliminar 32 actividades que no agregan valor, estas actividades representan el 51% de las NAV.

Cuadro 10. Comparativo valor agregado procesos actuales y procesos propuestos

	PROCESOS ACTUALES							PROCESOS PROPUESTOS							REDUCCIÓN	
		VAC		VAN		NAV			VAC		VAN		NAV		ACTIVIDADES	
PROCESO	Nº ACTIVIDADES							Nº ACTIVIDADES							NAV	
Adquisición de Materia Prima	9	0	0%	7	78%	2	22%	6	0	0%	6	100%	0	0%	-22%	
Almacenamiento de Materia Prima	12	0	0%	8	67%	4	33%	8	1	13%	5	63%	2	25%	-8%	
Distribución de Materia Prima	13	0	0%	7	54%	6	46%	9	1	11%	5	56%	3	33%	-13%	
Planificación de la Producción	9	0	0%	7	78%	2	22%	8	0	0%	7	88%	1	13%	-9%	
Elaboración de Productos de Panadería	19	0	0%	13	68%	6	32%	17	2	12%	12	71%	3	18%	-14%	
Elaboración de Productos de Pastelería	18	1	6%	15	83%	2	11%	17	2	12%	15	88%	0	0%	-11%	
Elaboración de Productos de Galletería	16	0	0%	13	81%	3	19%	15	1	7%	13	87%	1	7%	-12%	
Empaquetado de Producto	8	2	25%	4	50%	2	25%	7	2	29%	4	57%	1	14%	-11%	
Distribución del Producto Terminado	15	0	0%	11	73%	4	27%	13	0	0%	11	85%	2	15%	-12%	
Venta instantánea	11	3	27%	5	45%	3	27%	9	3	33%	5	56%	1	11%	-16%	
Venta Bajo Pedido	11	3	27%	7	64%	1	9%	11	4	36%	7	64%	0	0%	-9%	
Contabilidad	14	0	0%	10	71%	4	29%	13	0	0%	10	77%	3	23%	-6%	
Compra de Suministros	16	0	0%	11	69%	5	31%	14	0	0%	11	79%	3	21%	-10%	
Distribución de Suministros	7	0	0%	4	57%	3	43%	6	0	0%	4	67%	2	33%	-10%	
Mantenimiento	13	0	0%	9	69%	4	31%	11	0	0%	9	82%	2	18%	-13%	
Reclutamiento de Personal	24	0	0%	19	79%	5	21%	22	0	0%	19	86%	3	14%	-7%	
Nómina	16	0	0%	9	56%	7	44%	12	0	0%	8	67%	4	33%	-11%	
Creación de Nuevos Productos	11	2	18%	9	82%		0%	11	2	18%	9	82%	0	0%	0%	
TOTAL	242	11	5%	168	69%	63	26%	209	18	9%	160	77%	31	15%	-11%	
								PORCENTAJE DE REDUCCIÓN ACTIVIDADES NAV							51%	

Fuente: Panificadora Mi Buen Pan
Elaborado por: Diego Andrés German Unda

El anexo 6 y 7 muestran los instructivos técnicos de producción actuales y propuestos, en base al análisis se pudo eliminar y combinar actividades, por lo que se obtuvo reducción de los tiempos de producción lo cual conlleva a dinamizar los procesos.

4.6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA PANIFICADORA MI BUEN PAN

Resultado del desarrollo de los procesos propuestos para la Panificadora Mi Buen Pan y como parte de la puesta en marcha del Sistema de Gestión por procesos, se diseñó la propuesta de mejoramiento e implementación de los procesos de la empresa en base a la identificación de actividades clave, mediante la utilización de recursos, tiempos para su ejecución y considerando la capacidad técnica, financiera y organizacional de la empresa.

A continuación se muestra el plan de mejoramiento por segmentos de la empresa:

Cuadro 10. Plan de Implementación y Mejoramiento de la Panificadora Mi Buen Pan

ACTIVIDADES	DURACIÓN (días)	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADO
Administrativo – Financiero	39			
Desarrollar un Cronograma de Adquisición de Materia Prima, Bienes y Servicios	2	Administrador General	Información	Abastecer a los locales de los recursos necesarios para la producción y desarrollo de actividades diarias.
Implementar un sistema de costeo estándar	15	Contador	Información, Financieros	Determinar el nivel de eficiencia de los recursos, al identificar, mermas y desperdicios para una adecuada toma de decisiones.

ACTIVIDADES	DURACIÓN (días)	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADO
Colocar un buzón de Quejas y Sugerencias en cada uno de los locales	2	Administrador de Local	Financieros	Identificar oportunidades de mejora para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
Elaborar una Matriz de Selección de Proveedores	3	Administrador General	Información	Seleccionar a proveedores serios, que aseguren calidad y tiempo de entrega.
Desarrollar un Plan de Marketing	5	Administrador General	Información, Tecnológicos	Promocionar los productos elaborados, resaltando el aporte nutricional al consumidor, lo cual permitirá posesionar la marca en el mercado.
Implementar el uso de Presupuestos anuales	2	Contador	Información, Tecnológicos	Controlar el uso de los recursos de la empresa de acuerdo a lo planificado.
Realizar Arqueos de Caja y Salvaguardar el Efectivo	5	Administrador de Local	Financieros	Conocer las diferencias de efectivo de los reportes versus el efectivo físico. Resguardar los beneficios económicos de la Empresa.
Codificar y Registrar los bienes de la empresa	5	Contador	Financieros	Conocer los bienes que posee la empresa para controlar su uso, estado y existencia física.
Producción	49			
Identificar las especificaciones tecnológicas para el desarrollo de un módulo de producción	15	Coordinador de Producción	Tecnológicos, Financieros	Automatizar la programación de la producción, descargar automáticamente la Materia Prima y asignación de costos totales y unitarios.
Adquirir Cámaras de Fermentación	30	Coordinador de Producción	Financieros	Reducir tiempo de fermentación de 90 minutos a 30 minutos por coche de pan elaborado.
Capacitar al Área de Producción sobre el uso de fórmulas y porcentajes de panificación	2	Coordinador de Producción	Información	Identificar posibles errores de digitación en la elaboración de las listas de producción.
Desarrollar un Cronograma de Limpieza profunda de taller, utensilios y equipos.	1	Coordinador de Producción	Información	Mantener limpia el área de producción, para evitar cualquier tipo de contaminación a la producción.

ACTIVIDADES	DURACIÓN (días)	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADO
Diseñar documentos de Ordenes de Producción	1	Coordinador de Producción	Información	Asegurar que los pedidos de los clientes lleguen al área de producción y sean elaborados de acuerdo a lo especificado por el cliente.
Recursos Humanos	44			
Desarrollar Perfiles de Cargos de toda la empresa	5	Administrador General	Información	Seleccionar a los candidatos que más se ajusten a cada puesto de trabajo.
Elaborar el Cronograma de Capacitación por Unidades Administrativas	2	Administrador General	Información, Financieros	Reforzar el conocimiento de los colaboradores de la empresa para incrementar el nivel de productividad.
Realizar Evaluación del Desempeño	5	Administrador General	Información	Medir el nivel de desarrollo de las actividades de los colaboradores de la empresa, para priorizar las capacitaciones.
Realizar una presentación para la Inducción de Personal	2	Administrador General	Información	Dar a conocer a los nuevos colaboradores la historia, misión, visión, objetivos institucionales, así como la modalidad de trabajo y las especificaciones de su puesto.
Contratar al personal que complete los puestos de trabajo propuestos para la empresa	30	Administrador General	Información, Financieros	Ejecutar todas las actividades y procesos propuestos a la empresa.
Tecnología	38			
Implementar la utilización de un ERP	30	Gerente General	Información, Financieros, Tecnológicos	Integrar los procesos y productos obtenidos de cada proceso, para tener información, clara, oportuna y confiable que permita la toma de decisiones por parte de la alta dirección.
Automatizar las órdenes de producción, mediante impresoras ubicadas en el área de producción.	3	Coordinador de Producción	Financieros, Tecnológicos	Conocer los pedidos de los clientes con anticipación para planificar la producción.

ACTIVIDADES	DURACIÓN (días)	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADO
Adquirir Impresoras de Laminas Comestibles	5	Coordinador de Producción	Financieros, Tecnológicos	Reducir el tiempo de elaboración de tortas con dibujo de 180 minutos a 120 minutos, que actualmente toma realizar a mano.
Adquirir equipos de cómputo y oficina	15	Administrador General	Financieros	Proveer de Recursos a los empleados para el desarrollo de sus actividades.
Infraestructura	28			
Acondicionar el cuarto de baño de los trabajadores con duchas y cancelas	15	Coordinador de Producción	Financieros	Proporcionar mayor comodidad y seguridad a los colaboradores de la empresa.
Asignar un área específica para empaque de alimentos	10	Coordinador de Producción	Financieros	Mantener los productos empacados en buen estado, evitando el contacto con calor, polvo u otros agentes que afecten su envoltura.
Elaborar un Cronograma de Mantenimiento del Taller y de los locales de Venta.	3	Administrador General	Información, Financieros	Contar con talleres aptos para la elaboración de productos, como locales acogedores y agradables para los clientes.
Procesos	38			
Implementar los procesos diseñados para la empresa	30	Coordinadores de Área	Información, Financieros	Estandarizar las actividades realizadas en la empresa para obtener resultados medibles y sujetos a mejora continua.
Elaborar un Cronograma de Monitoreo y evaluación de los Procesos Implementados	3	Coordinadores de Área	Información	Obtener resultados a través de un cuadro de indicadores que permitan identificar el cumplimiento del proceso.
Implementar un plan de mejoramiento de procesos	3	Coordinadores de Área	Información	Proporcionar mejora continua a todos los procesos implementados.
Desarrollar una Matriz de Madurez de los procesos implementados	2	Coordinadores de Área	Información	Conocer el grado de desarrollo de la ejecución y socialización del proceso dentro de la empresa.
Normativa	10			

ACTIVIDADES	DURACIÓN (días)	RESPONSABLE	RECURSOS	RESULTADO
Desarrollar e Implementar la Política de Calidad en todas las Unidades Administrativas de la Empresa	3	Coordinadores de Área	Información	Realizar las actividades de la empresa en base a la política de calidad de la empresa.
Elaborar el Reglamento Interno de la Empresa	2	Administrador General	Información	Entregar los lineamientos de conducta, comportamiento y responsabilidad de los colaboradores dentro de la empresa.
Desarrollar el Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	5	Coordinador de Producción	Información	Salvaguardar la integridad de los colaboradores de la empresa, mediante la aplicación de normas de seguridad y salud.

Fuente: Panificadora Mi Buen Pan
Elaborado por: Diego Andrés German Unda

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.CONCLUSIONES

Una vez concluido el Análisis Institucional, el levantamiento de los procesos actuales, el diseño de los procesos propuestos y la elaboración de la propuesta de implementación y mejoramiento de procesos, se ha obtenido las siguientes conclusiones:

- ✓ La Panificadora Mi Buen Pan, a lo largo de los años ha desarrollado una filosofía de elaboración de productos de calidad, basándose en técnicas artesanales, lo que ha permitido ganar prestigio frente a los clientes y lograr fidelización hacia los productos tradicionales y las nuevas creaciones, este antecedente ha permitido tener una visualización clara para la formulación de la visión, misión, objetivos, políticas y la creación de un Sistema de Gestión Basado en Procesos.

- ✓ La Panificadora no cuenta con Unidades Administrativas definidas, ni roles gerenciales, lo que conlleva a la falta de asignación de atribuciones y responsabilidades a los integrantes de cada área.
- ✓ El sistema administrativo es llevado de manera empírica, dificultando al Gerente Propietario la consecución de actividades de control y supervisión de las actividades realizadas en la Panificadora, por falta de tiempo o delegación de funciones a personal capacitado para realizar actividades específicas de cada puesto de trabajo.
- ✓ La Administración actual no cuenta con procesos documentados, que permitan a los trabajadores seguir lineamientos en la ejecución de sus actividades, lo cual dificulta estandarizar los resultados obtenidos de cada proceso. Debido a la falta de procesos se evidencia la poca interacción entre los colaboradores de la empresa.
- ✓ El sector panificador carece de mano de obra calificada, lo cual dificulta la selección de personal idóneo, la Panificadora Mi Buen Pan, invierte mucho tiempo en capacitar a los nuevos empleados que ingresan, lo cual afecta el normal desarrollo del negocio.
- ✓ La oferta de materia prima es variada, sin embargo pocos proveedores ofrecen productos de calidad, entrega inmediata y seriedad, esto conlleva a la búsqueda

constante de proveedores, para evitar el desabastecimiento de materia prima primordial para la realización normal de la producción.

- ✓ Los descargos de Materia prima utilizada en la producción y el control del inventario de producto terminado, se realiza de manera manual, calculando de manera aproximada cada uno de estos ítems, lo que dificulta el control optimo tanto de materia prima como de producto terminado.
- ✓ El método de producción artesanal, ayuda a mantener la calidad en los productos elaborados, pero de la misma manera no permite la producción de altos volúmenes por sus limitaciones, esto junto a otros factores como la planificación de mantenimiento, da como resultado una producción limitada que no permite el correcto abastecimiento de productos a las sucursales.
- ✓ La distribución del producto terminado se realiza sin control alguno, debido a que la persona que lo realiza es el Propietario, esta actividad demanda de gran cantidad de tiempo y esfuerzo, lo que impide que el propietario del negocio dedique su conocimiento, destrezas y habilidades en la dirección de la Panificadora, entregando estas funciones a personal de confianza, y estableciendo los controles respectivos.

- ✓ La falta de conocimiento de herramientas administrativas y la implementación de la Gestión Basada en Procesos ha eclipsado la expansión del negocio, la palabra proceso es vista como un problema y no como una solución a los intereses de la panificadora.
- ✓ El desarrollo tecnológico es uno de los puntos menos atendidos por parte de la dirección, se dispone de un sistema de facturación, que no cuenta con módulos que permitan la integración total de la empresa, y la toma adecuada de decisiones, por falta de información oportuna.
- ✓ La Panificadora cuenta con un contador que realiza limitadas funciones, debido al poco tiempo que le dedica al negocio, las actividades contables realizadas se enmarcan en dar cumplimiento a los órganos de control del Estado (SRI, IEES, MRL). Estas actividades no denotan el accionar completo del giro del negocio, ya que esto conlleva realizar actividades que generen información del estado actual de la Panificadora, para saber si el negocio está funcionando de manera correcta.
- ✓ Al no existir planificación estratégica, ni procesos se dificulta la medición de resultados, ya que no se cuenta con información histórica, que permita determinar si existe incremento o decremento de las metas planteadas.

5.2. RECOMENDACIONES

La implementación del Sistema de Gestión Basado en procesos será beneficiosa para la Panificadora con la aplicación de las siguientes recomendaciones:

- ✓ Desarrollar la planificación estratégica y operativa en base a los pilares en los cuales se asienta la empresa, que son: Calidad, Atención al Cliente, e innovación. Estos pilares permitirán definir los objetivos a alcanzar a lo largo de la vida de la empresa.
- ✓ Estructurar el organigrama funcional de la empresa, para establecer coordinadores de Área y asignar atribuciones y responsabilidades a cada Unidad Administrativa, para evaluar el desempeño y cumplimiento de las mismas.
- ✓ Diseñar el Mapa de Procesos con todos los procesos directivos, de cadena de valor y de soporte, que permita la interrelación recurrente de las entradas y salidas que cada uno posee.
- ✓ Implementar el manual de procesos y procedimientos, el cual permitirá la estandarización de todos los procesos y la socialización a cada uno de los

colaboradores de la empresa y la delegación de funciones operativas a empleados con capacidad para realizar estas actividades según las responsabilidades de cada puesto de trabajo, lo cual permitirá al Gerente General liderar y llevar a cabo la ejecución de la planificación.

- ✓ Implementar un sistema administrativo participativo y basado en resultados, utilizando sistemas informáticos que proporcionen herramientas para la toma de decisiones.

- ✓ Elaborar los perfiles de los puestos que existen en la empresa, para seleccionar candidatos idóneos, que posean conocimientos que aporten al crecimiento de la Panificadora.

- ✓ Planificar anualmente capacitación para el personal clave de la empresa y para todos los colaboradores, con el fin de formar profesionales de calidad que garanticen la obtención de productos y resultados esperados que satisfagan las necesidades del cliente.

- ✓ Entregar a los ayudantes las herramientas necesarias para su desarrollo profesional, lo cual conllevará a tener trabajadores calificados en el futuro, que puedan hacerse cargo de la producción, al conocer a fondo la modalidad de producción de la empresa.

- ✓ Seleccionar proveedores que tengan la capacidad operativa necesaria para abastecer de Materia Prima a la Panificadora, que dispongan de una amplia gama de productos y el stock necesario, para realizar pedidos mensuales que garanticen la producción.

- ✓ Buscar proveedores alternativos que provean de materia prima de calidad y con costos estándares en el mercado.

- ✓ Adquirir un ERP (Enterprise Resource Planning), que permita la integración de todas las unidades administrativas mediante módulos, que generen información veraz, oportuna y confiable para la toma de decisiones de los líderes de la Panificadora, así como el correcto control de los procesos de cadena de valor y apoyo.

- ✓ Establecer centros de costos, que denoten la utilización de recursos de la empresa y la asignación correcta de los costos a la producción.

- ✓ La Panificadora debe entrar en un estado de transformación, orientado a la industrialización con el fin de eliminar los limitantes que mantiene para producir grandes cantidades, la adquisición de equipos ayudaría a obtener mejor rendimiento de los recursos, los conceptos de producción artesanal se podrían mantener en las

actividades más trascendentales como son el pesaje, elaboración y terminación del producto.

- ✓ La distribución del producto terminado debe realizarse con documentos de entrega que serán firmados por el responsable de entrega y la persona que recibe, los trasposos de producto terminado entre sucursales los debe realizar el contador en el sistema contable a fin de asegurar las transacciones.
- ✓ El Gerente General será el responsable de la implementación de los procesos según el plan de mejoramiento propuesto, para dar seguimiento y asegurar su ejecución total.
- ✓ La implementación de contabilidad y finanzas a la empresa permitirá cumplir con las obligaciones estatales, pero también con la planificación y ejecución del presupuesto y la consecución de los objetivos, lo que asegurará la rentabilidad de la Panificadora.
- ✓ El desarrollo de indicadores de gestión, permitirá a la empresa medir su desempeño y poder realizar acciones correctivas o preventivas en los casos que el desempeño este por debajo de los límites planteados. Los indicadores ayudarán a que la Dirección actúe con anticipación y encamine a la empresa en sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Beltrán, J., Carmona, M. A., Carrasco, R., Rivas, M. A., y Tejedor, F. (2009).
Guía para una Gestión basada en Procesos. Sevilla. IAT
2. Hammer, M. (2001). *La Agenda, nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas*.
Barcelona: Deusto
3. Harrington, H.J. (2006). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. México:
McGraw - Hill / Latinoamericana
4. Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
5. Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega
6. Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva*. México: Continental
7. Thompson, A. y Strickland, A.J. (2001). *Administración Estratégica*. México:
McGraw-Hill/Interamericana de México.

Internet

8. Alvarado, M. (2012). *Cadena de Valor y Ventaja Competitiva*. Recuperado de:
[http://www.monografias.com/trabajos94/cadena-valor-y-ventaja-competitiva /
cadena-valor-y-ventaja-competitiva.shtml](http://www.monografias.com/trabajos94/cadena-valor-y-ventaja-competitiva/cadena-valor-y-ventaja-competitiva.shtml)
9. Banco Central del Ecuador. (2012). *Previsiones Económicas*. Recuperado de:
www.bce.fin.ec
10. Cabrera, H. (2014). *Aplicación de un procedimiento de mejora a procesos ordenados
secuencialmente a partir de métodos multicriterios*. Recuperado de

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/650/Mejoramiento%20Continuo.htm>

11. Cinar Sistemas. (2014). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Recuperado de:
<http://www.cinarsistemas.edu.co/pdf/definicion-calidad.pdf>
12. Cámara de Comercio de Guayaquil. (2012). *Boletín Económico CCG – Agosto 2012*.
 Recuperado de: [http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012 agosto](http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20agosto)
13. Ecuador Inmediato. (2011). *Ministerio de Industrias promueve plan de tecnificación para sector panificador*. Recuperado de:
http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=160884&umt=ministerio_de_industrias_promueve_plan_de_tecnificacif3n_para_sector_panificador
14. El Mercurio. (2011). *Impulsan la tecnificación del sector de panificadores*.
 Recuperado de: <http://www.elmercurio.com.ec/307243-impulsan-la-tecnificacion-del-sector-de-panificadores>
15. Excelencia Empresarial. (2012). *Gestión Indicadores*. Recuperado de:
http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.html
16. Gobierno Regional Junín. (2011). *Indicadores*. Recuperado de: [www. Regiónjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf](http://www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf)
17. Gonzales, J. (2004). *Pasos para el Mejoramiento Continuo*. Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/steps-ci.htm>
18. Hidrovo, C. (2009). *Modelo de Administración por procesos para el servicio de cirugía general de un hospital de tercer nivel (Caso HG-I Quito)*. Escuela Politécnica Nacional. Quito

19. Intelego. (2014). *ERP – Planificación de Recursos Empresariales*. Recuperado de: <http://www.intelego.com.mx/es/erp-planificacion-de-recursos-empresariales>
20. Jaramillo, M. (2011). Propuesta de mejora de procesos en Mario Rubio Cia Ltda en las áreas de atención al cliente y operaciones. Ingeniería. Escuela Politecnica Nacional. Quito
21. Lopez, L. (2014). *Manual de Procesos y Procedimientos*. Recuperado de: http://www.puertonarino-amazonas.gov.co/apc-aa-files/36333937326664373030326136633438/MANUAL_PROCESOS_Y_PROCEDIMIENTOS_OK.pdf
22. Ministerio Coordinador de la Producción. (2013). *Agenda Territorial*. Recuperado de: <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads>
23. Mondo Discus. (2012). *El Agua*. Recuperado de: <http://www.mondodiscus.com/discus/articoli-mondo-acquario/el-ph-y-elagua.html>
24. Pepper, S. (2011). *Levantamiento y descripción de los procesos*. Recuperado de: <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057>
25. Peteiro, D. (2005). *La Gestión Tradicional y la Gestión por procesos*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
26. Peteiro, D. (2014). *Todo sobre la Gestión por procesos (Parte I)*. Recuperado de: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
27. Ramírez, C. (2014). *Gerenciando con excelencia, perfil de la gerencia*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/gerenciando-con-excelencia-perfil-de-la-gerencia.htm>

28. Yopez, G. (2009). *Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la*

empresa licorera Lovisone. Ingeniería. Escuela Politécnica Nacional. Quito

29. Yerimar. (2014). *Mejoramiento Continuo*. Recuperado de:

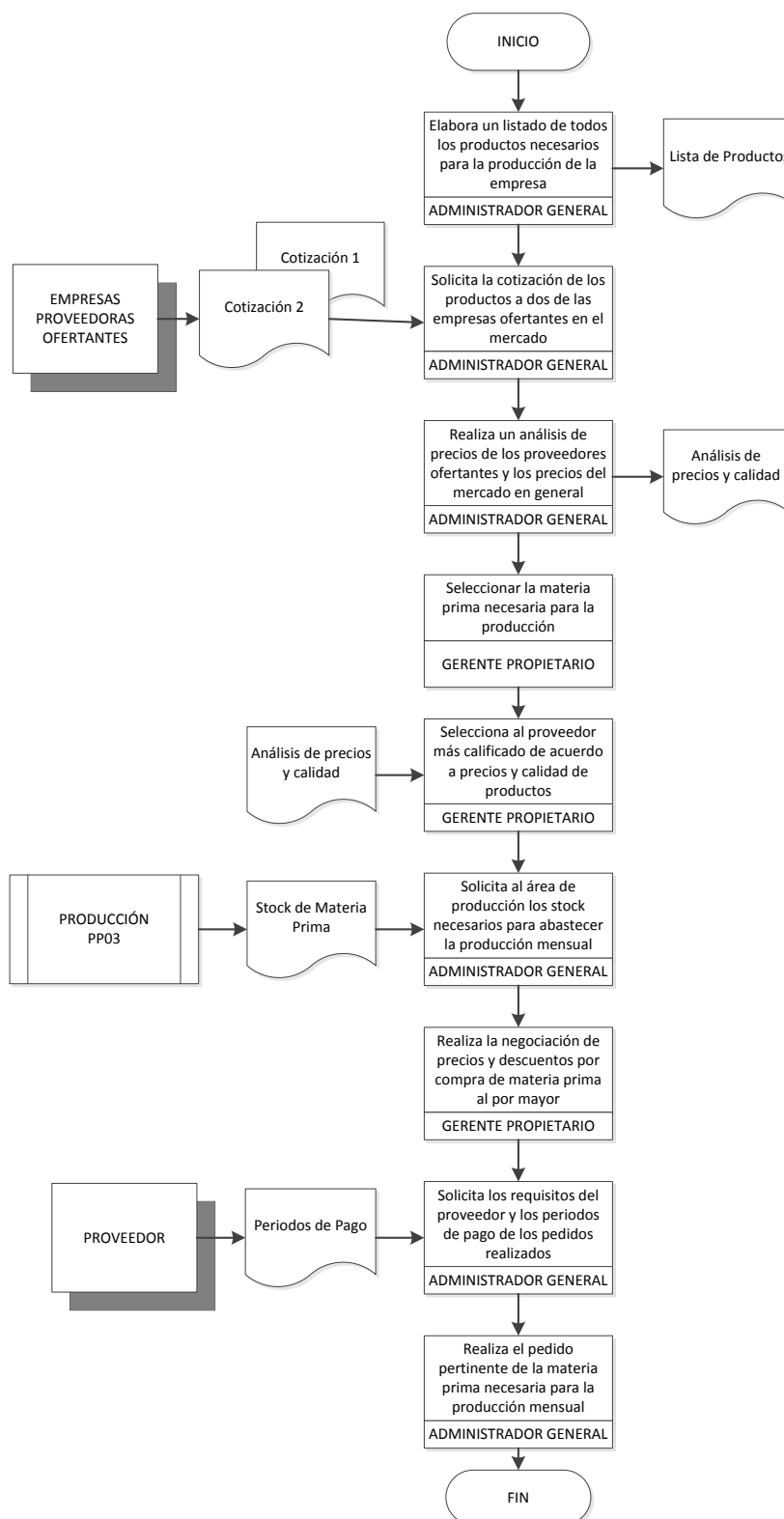
<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>


ANEXOS

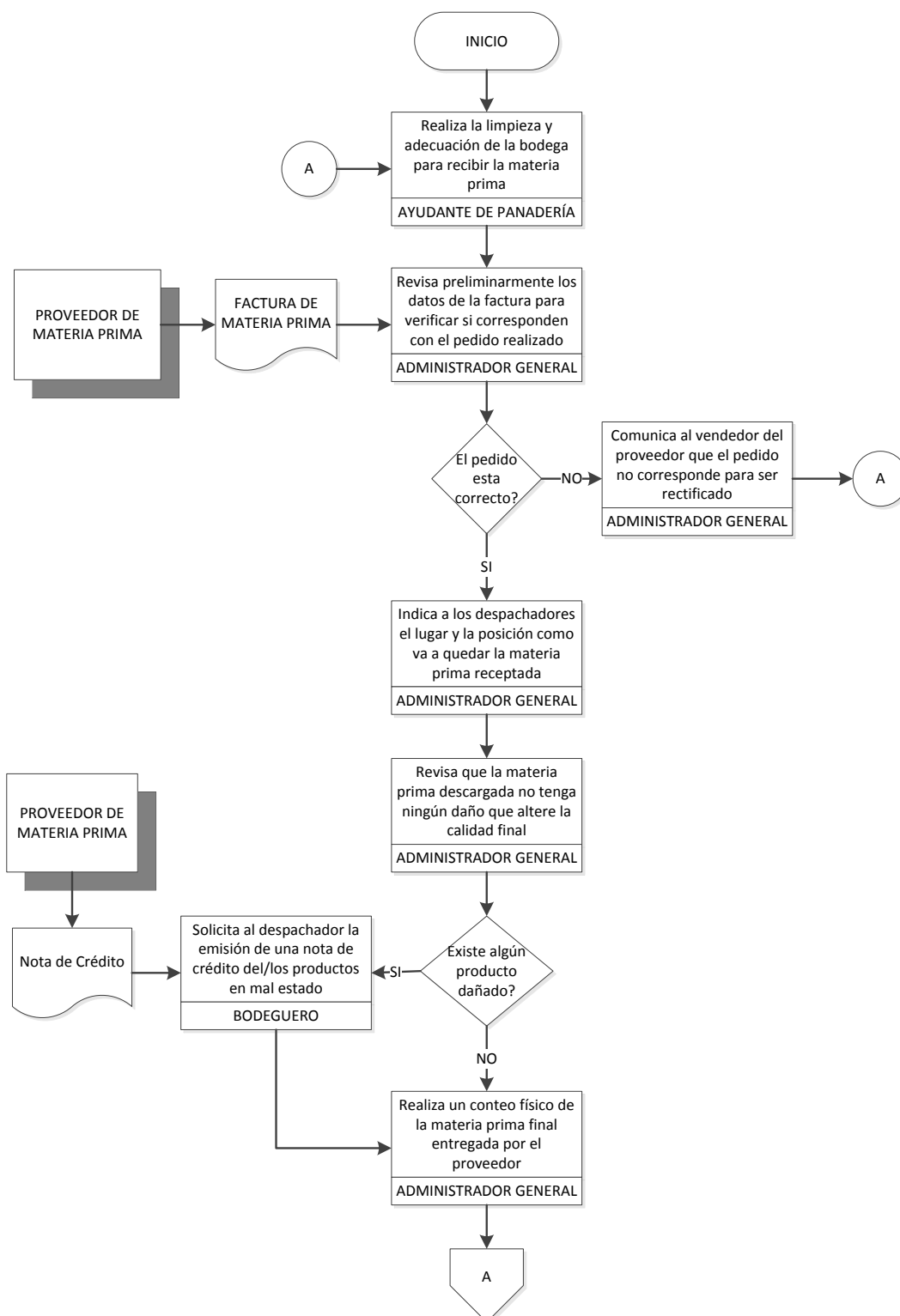
ANEXO 1

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES

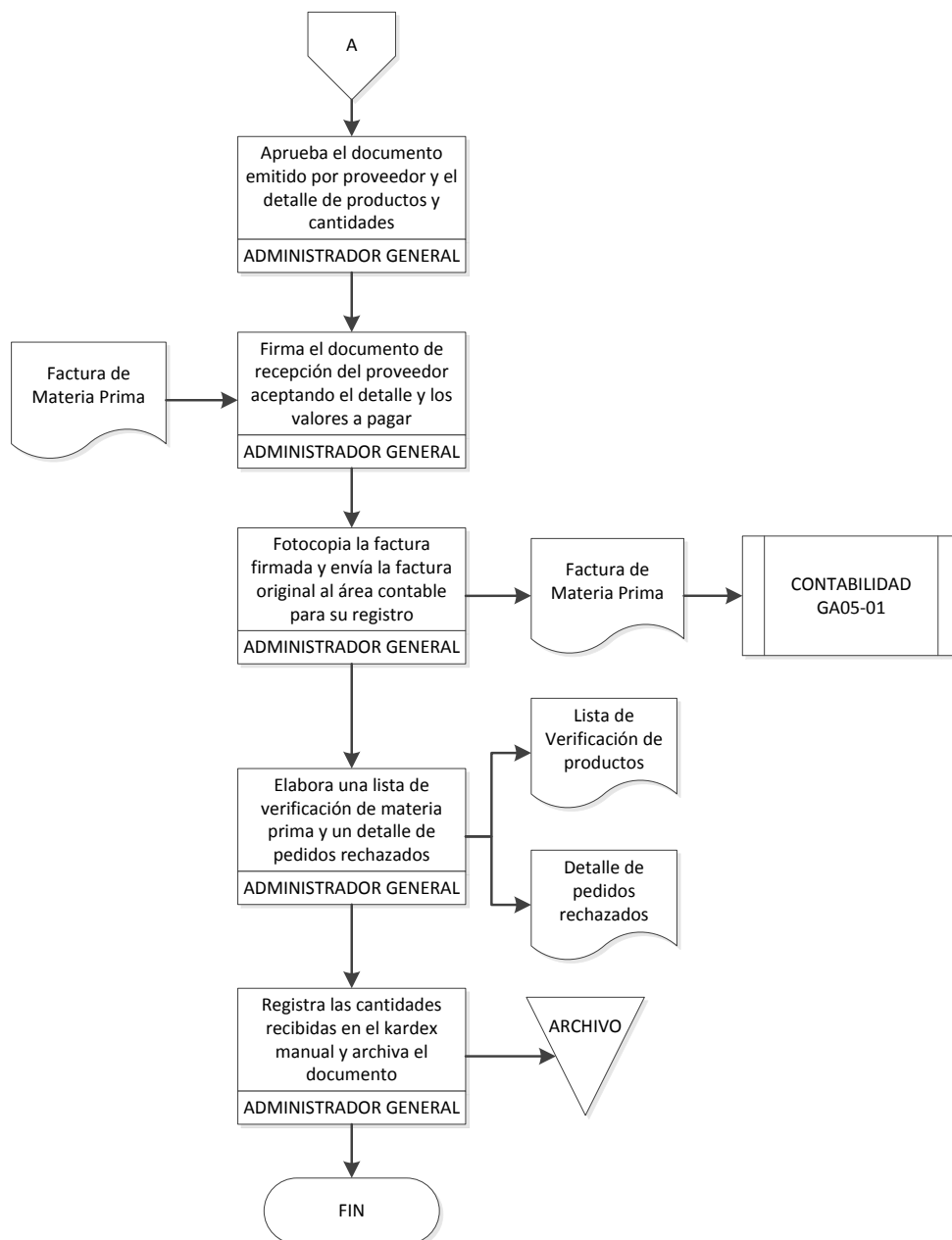
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



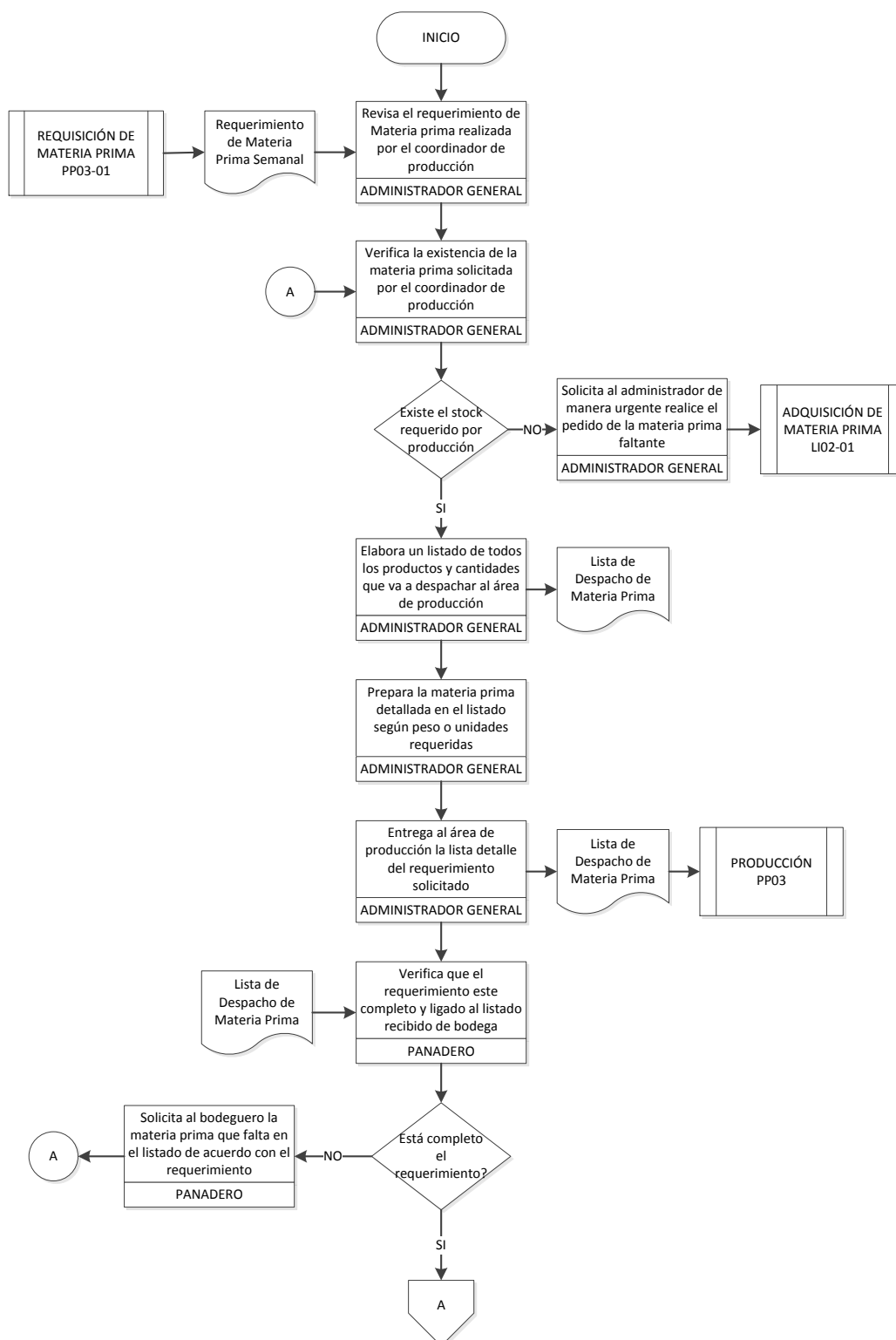
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2



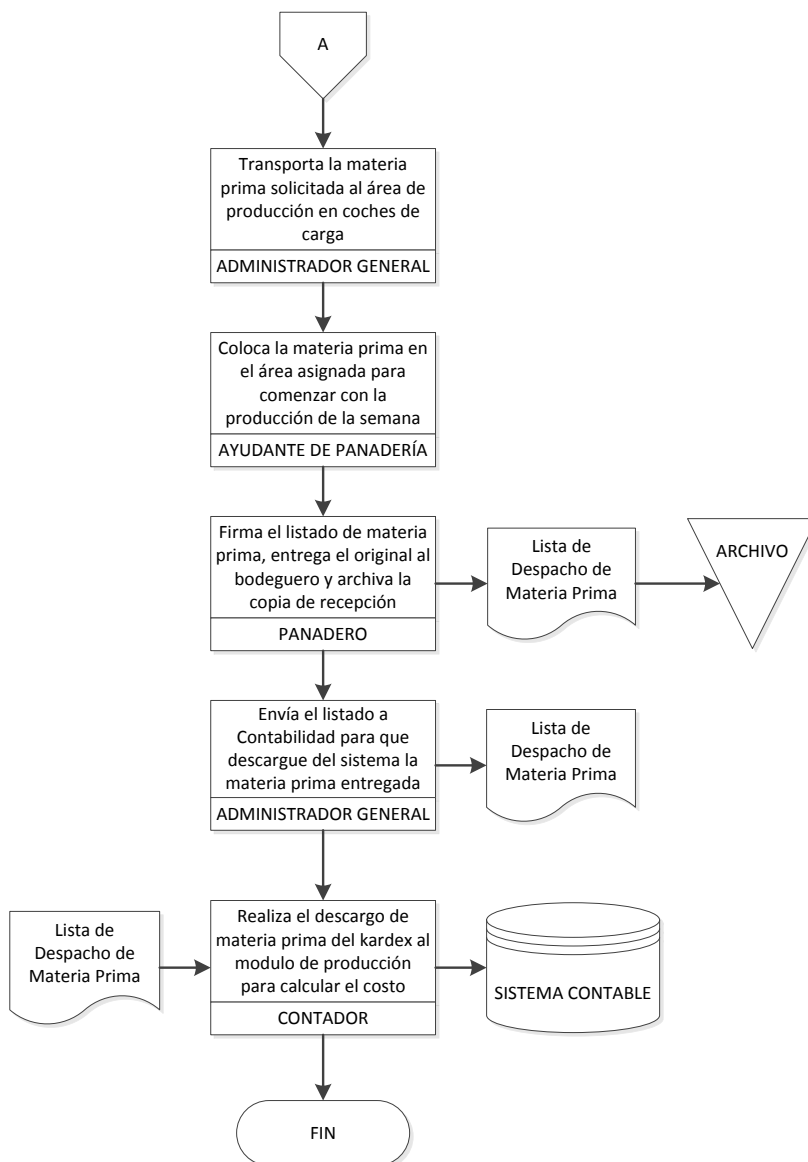
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01	Pág. 2 de 2	



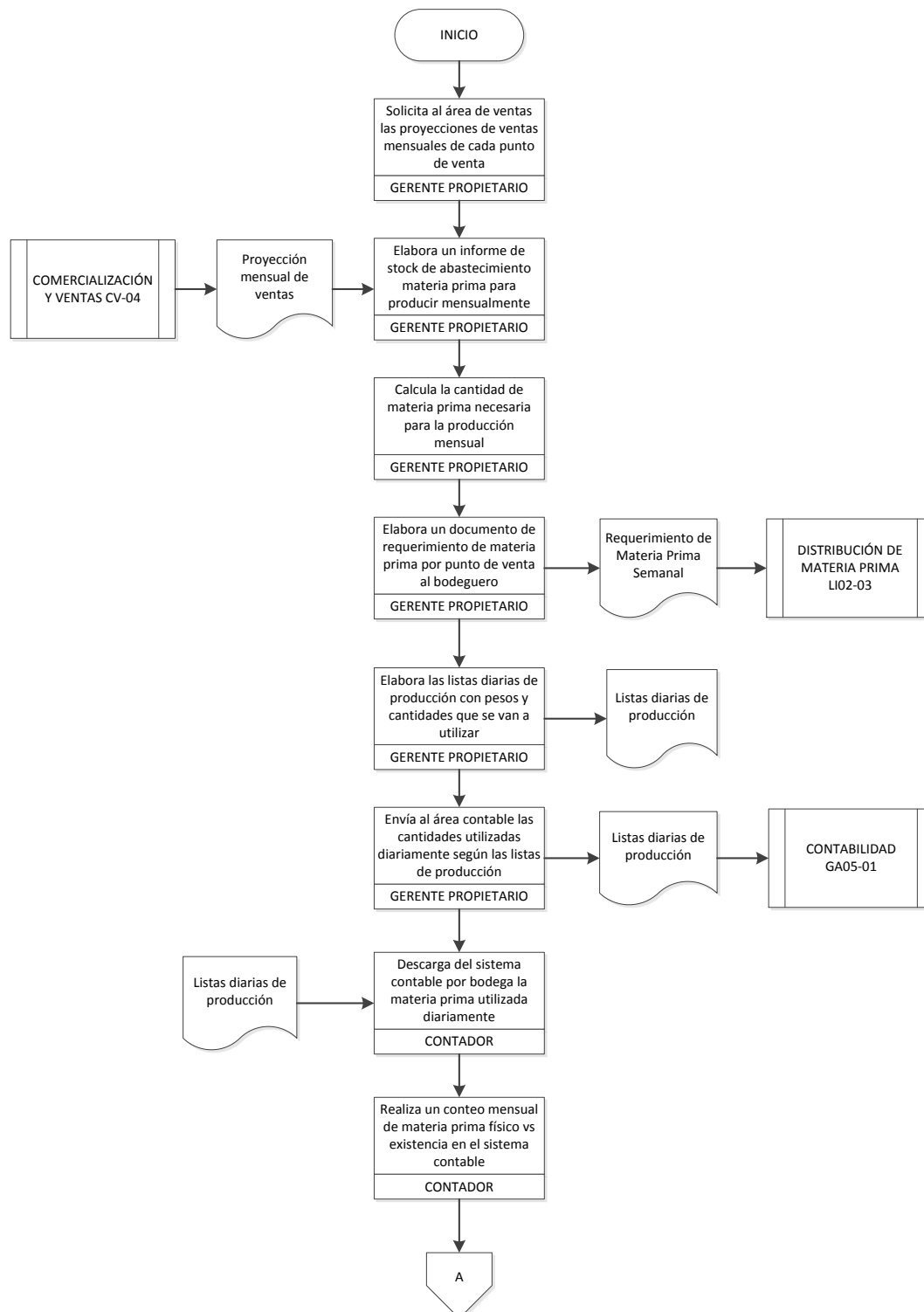
	PROCESOS ACTUALES
Proceso: DISTRIBUCIÓN DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01	Pág. 1 de 2



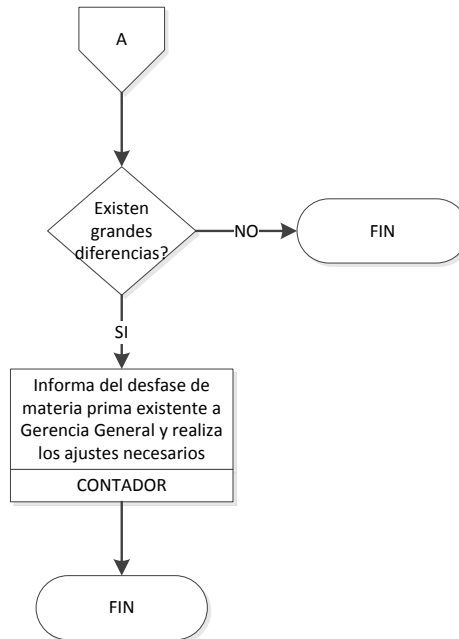
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: DISTRIBUCIÓN DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



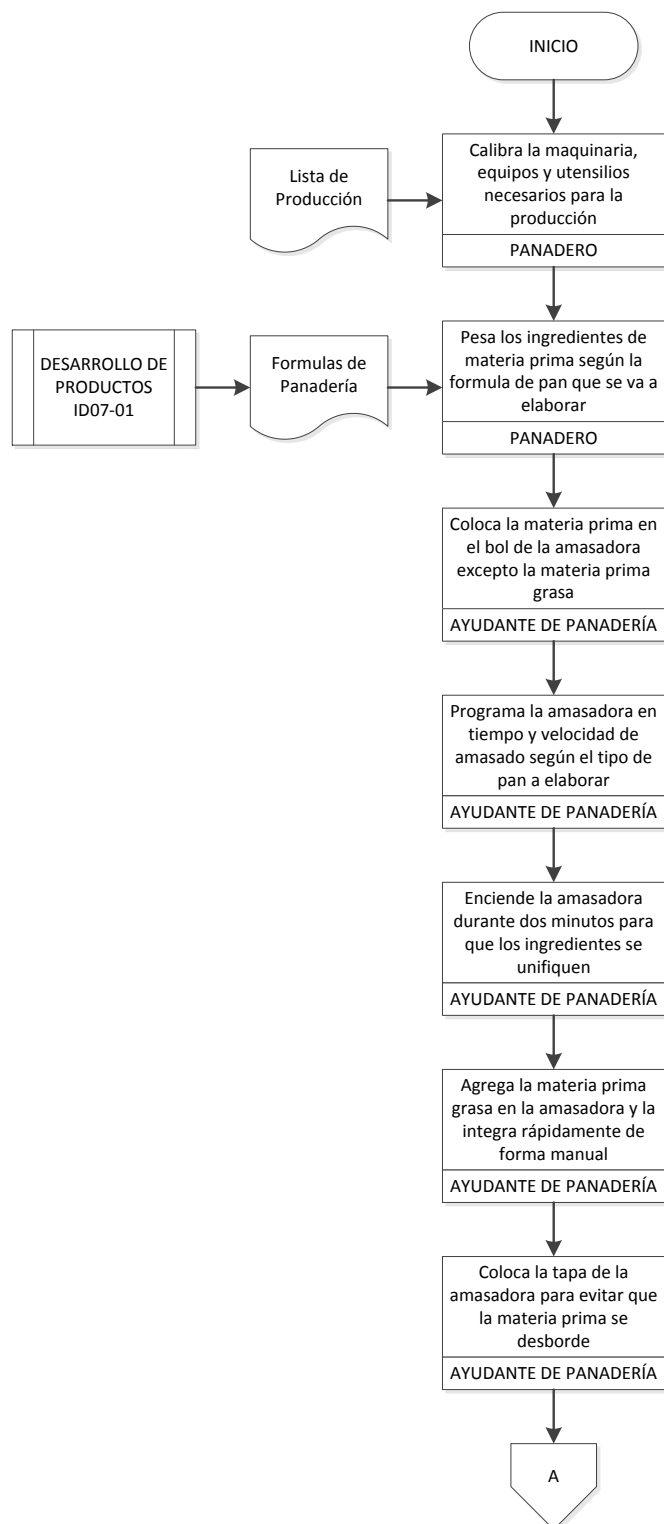
	PROCESOS ACTUALES	
Proceso: PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN		
Edición No. 01		Pág. 1 de 2



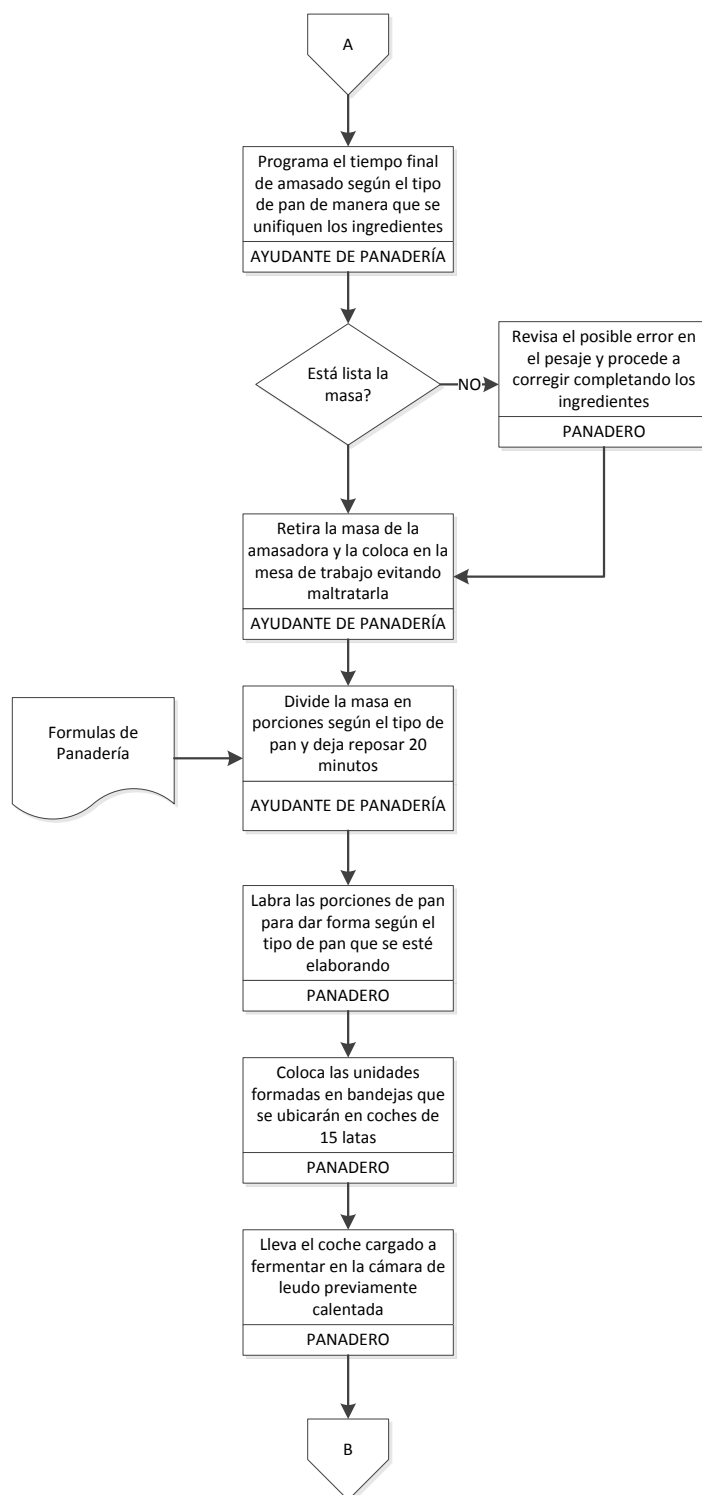
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



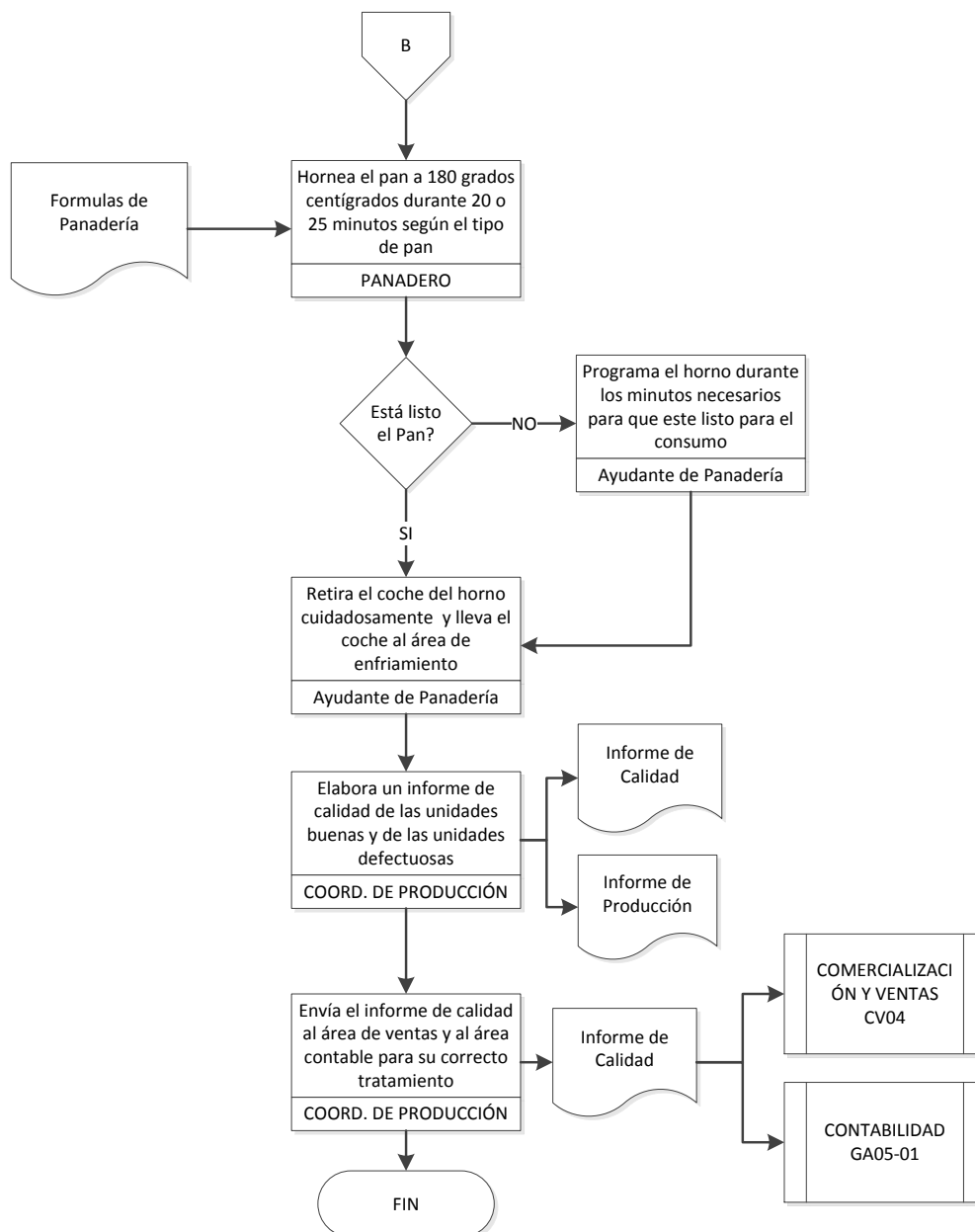
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3



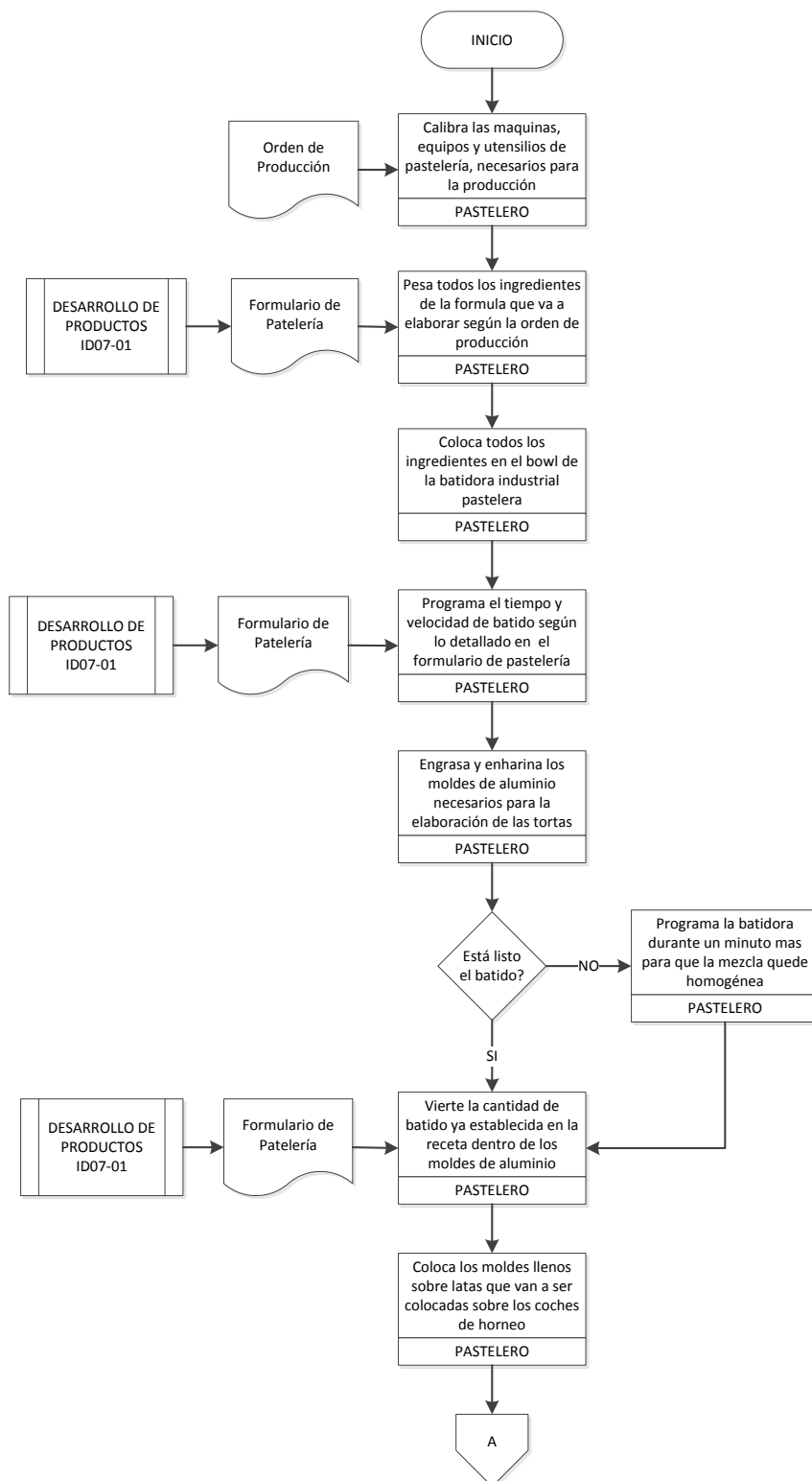
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3



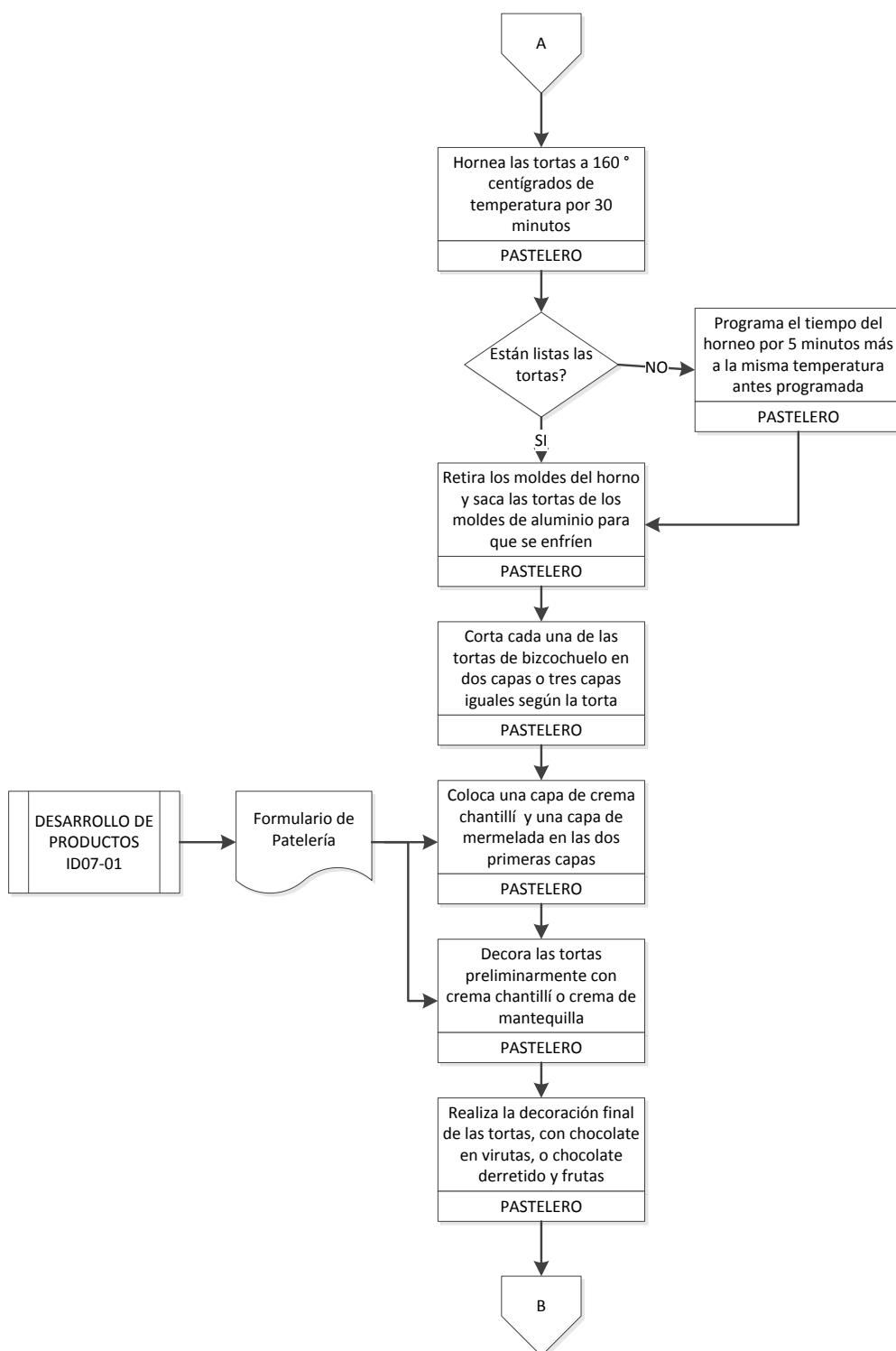
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3



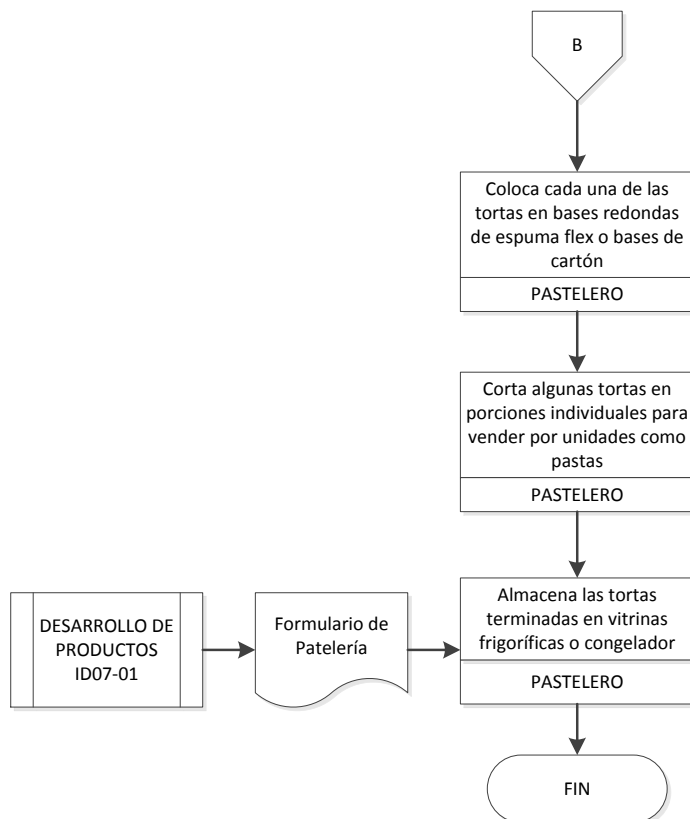
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PASTELERÍA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3



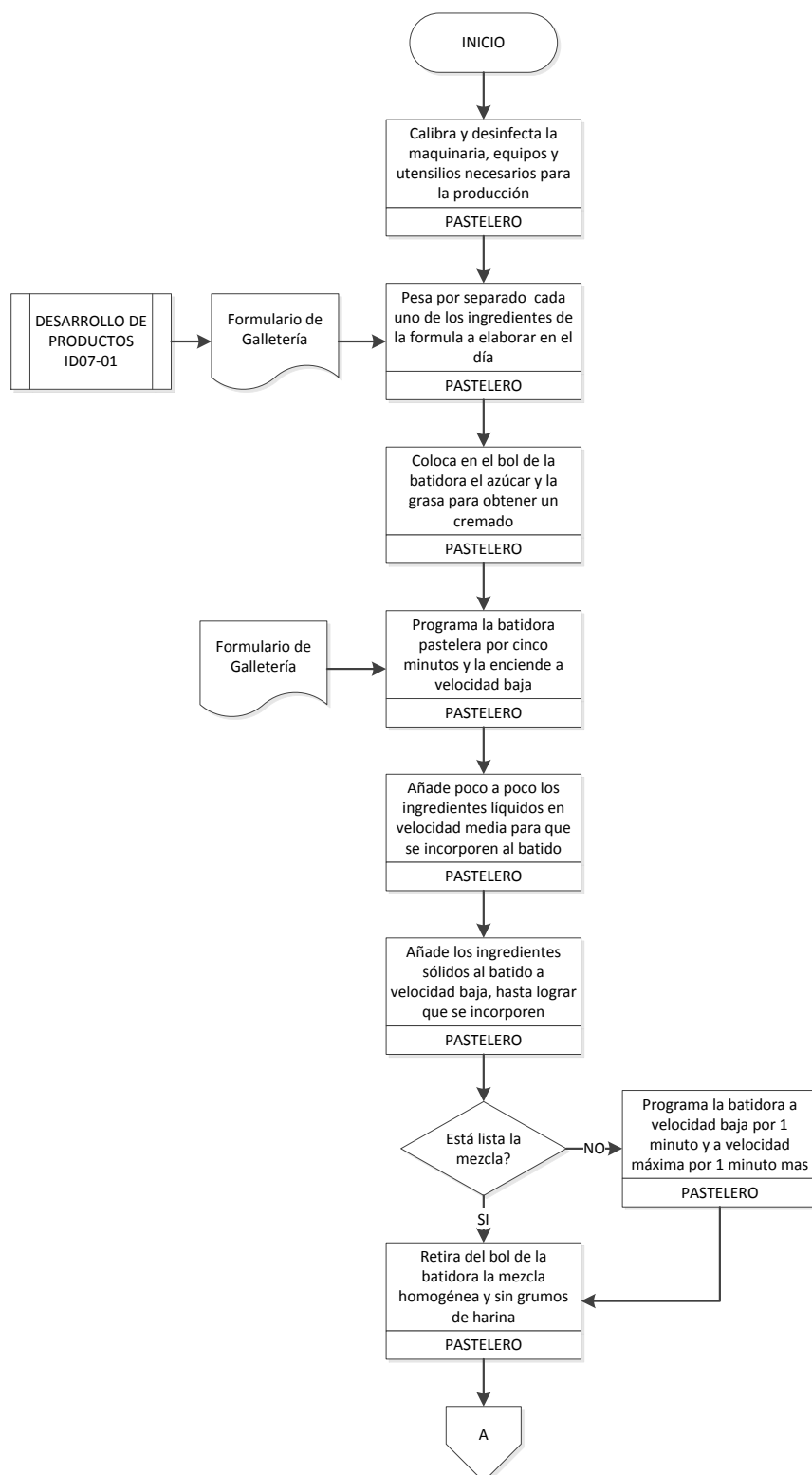
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PASTELERÍA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3



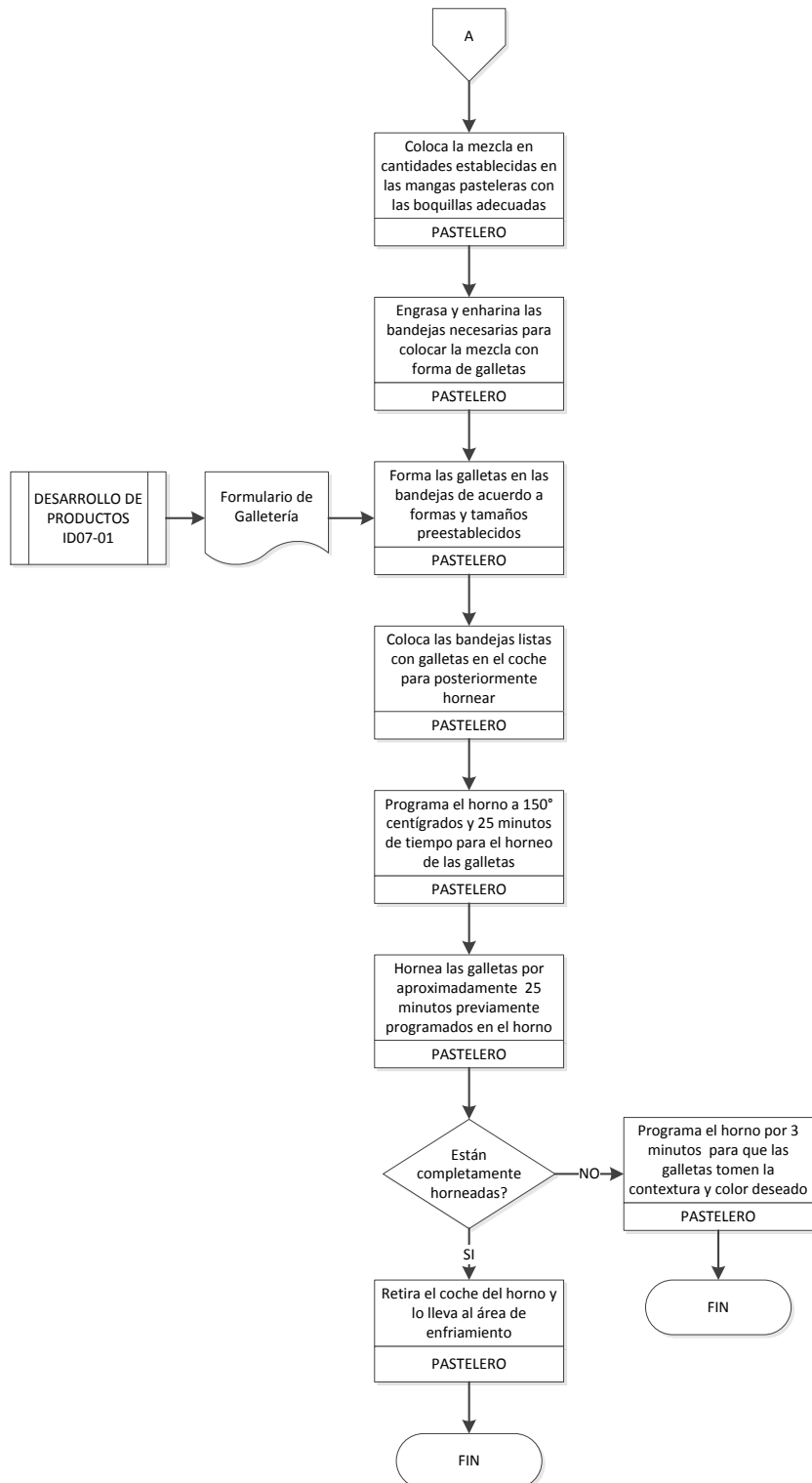
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PASTELERÍA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3




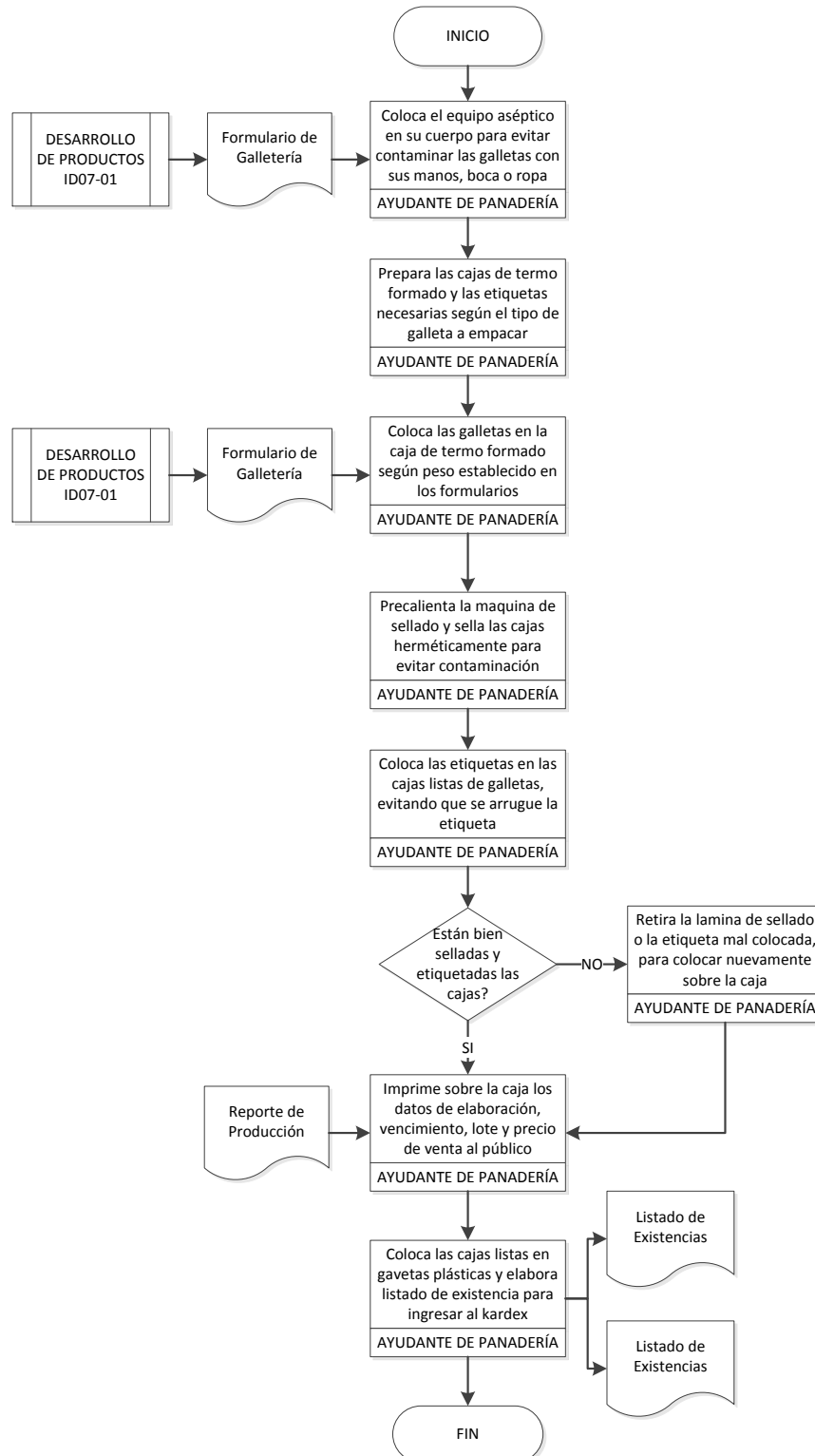
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE GALLETERÍA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2



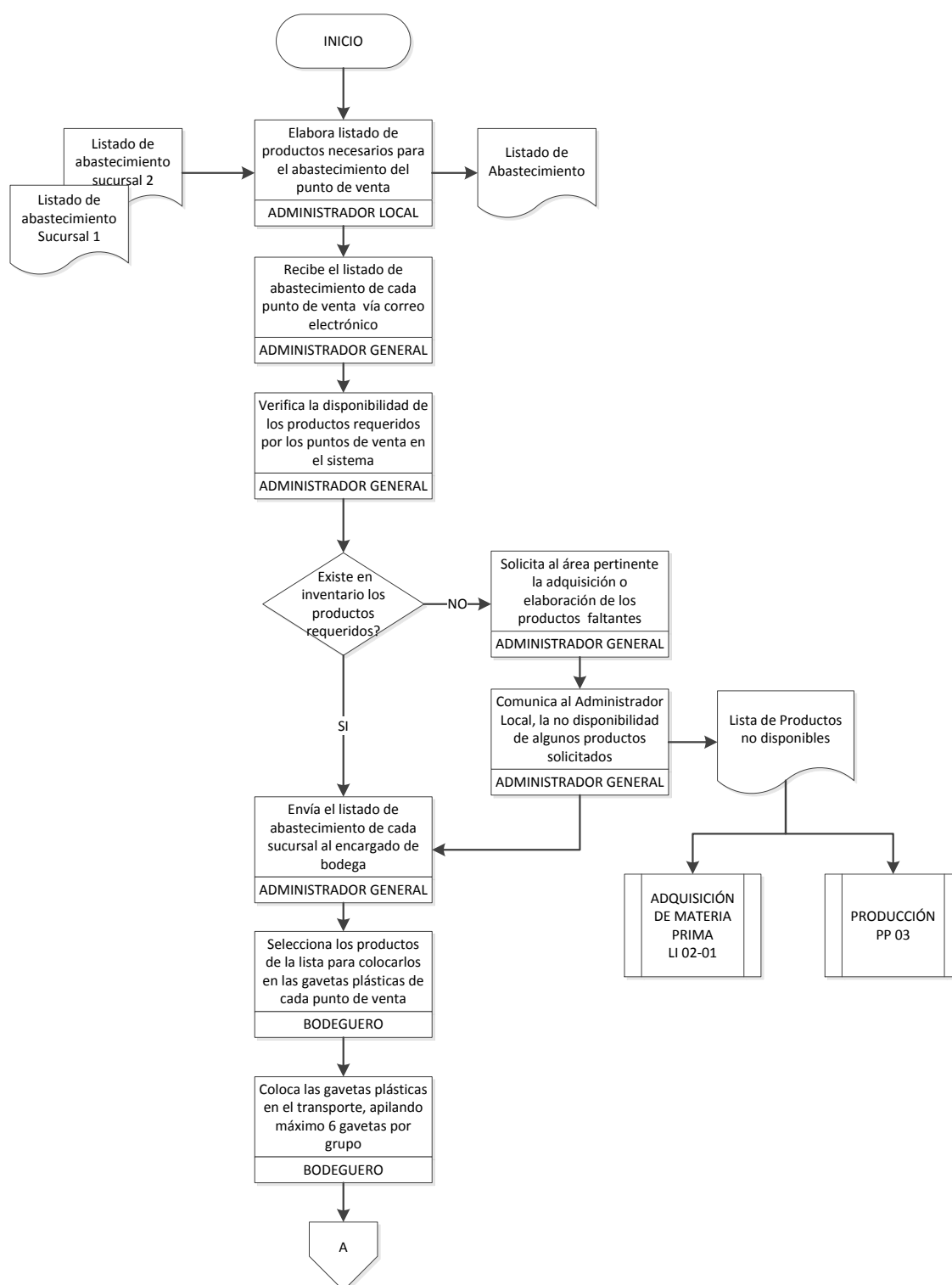
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE GALLETERÍA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



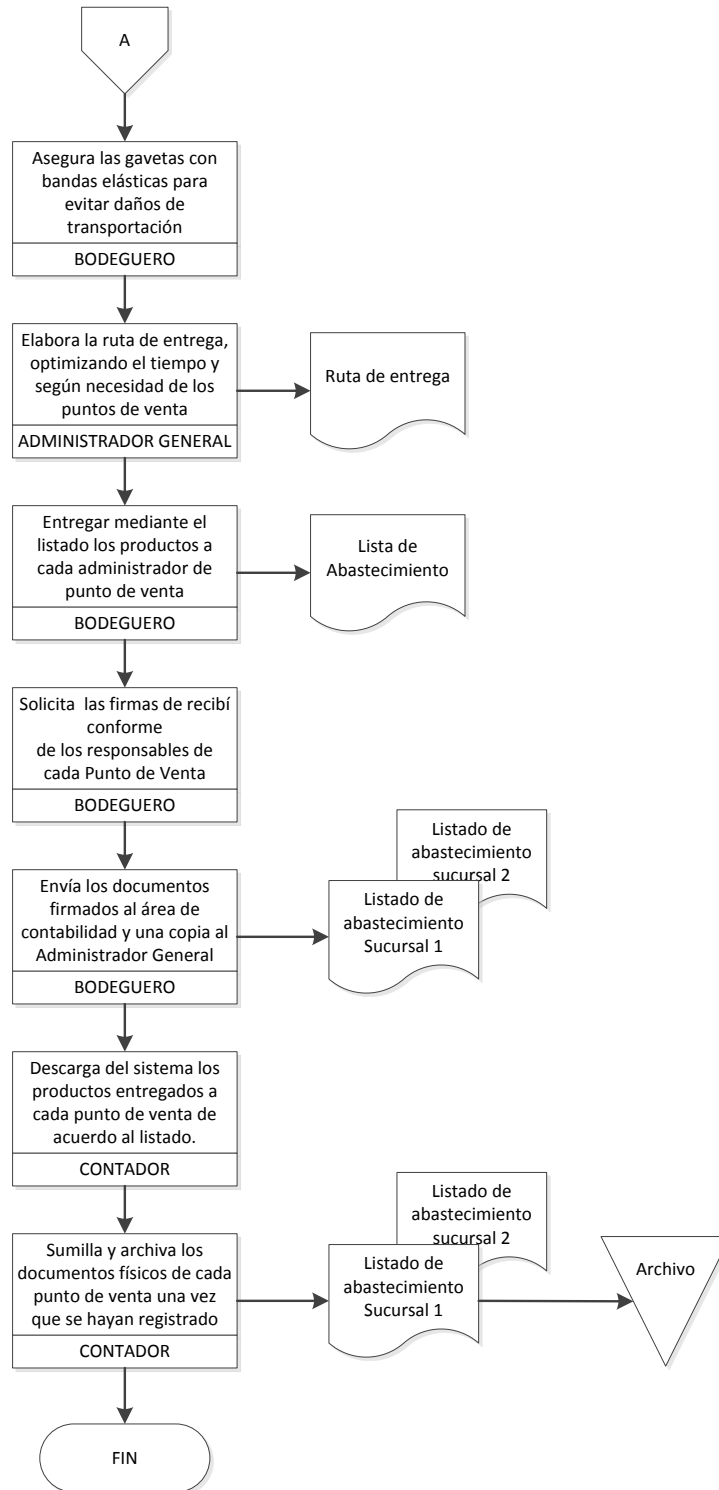
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: EMPAQUETADO DE PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



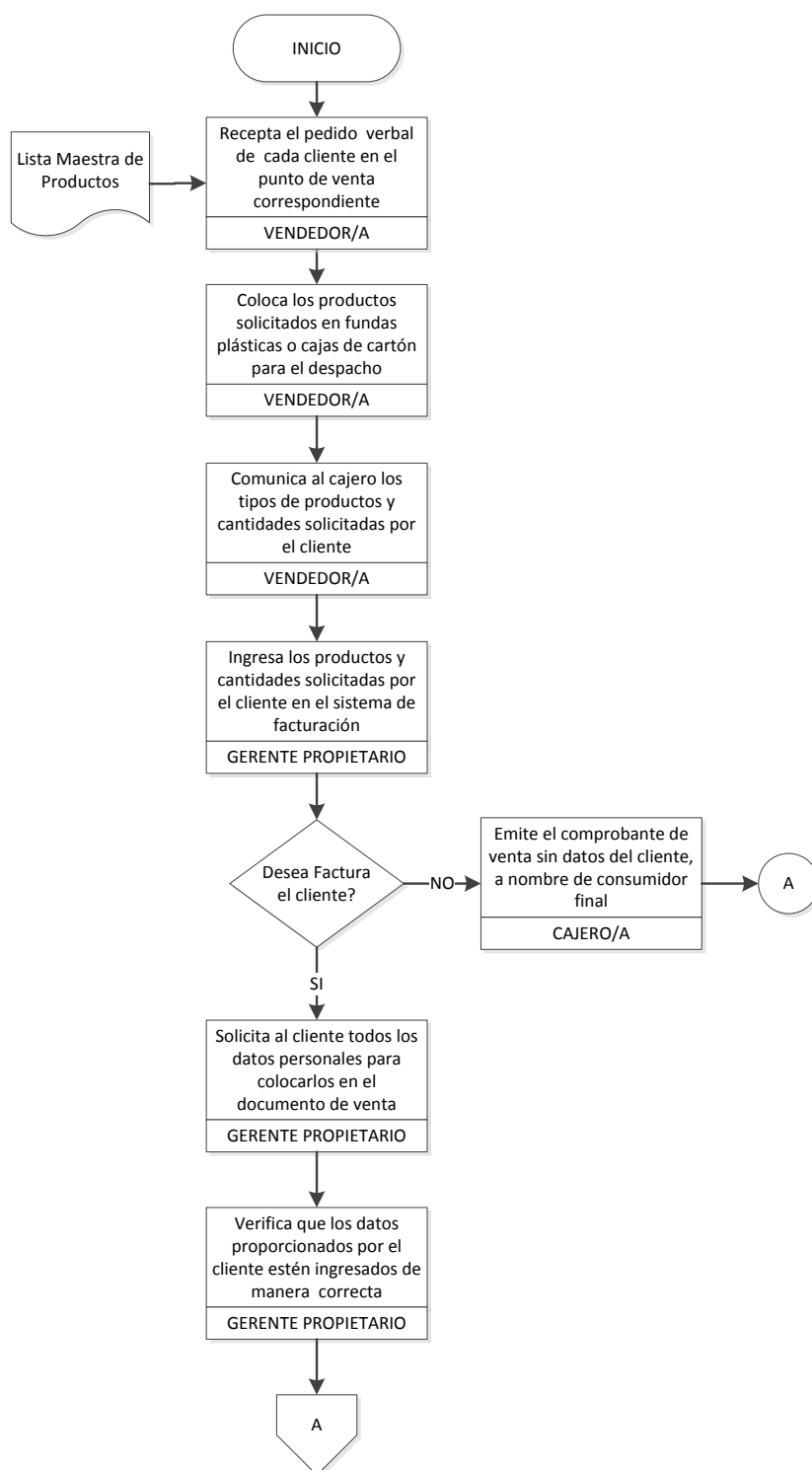
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2




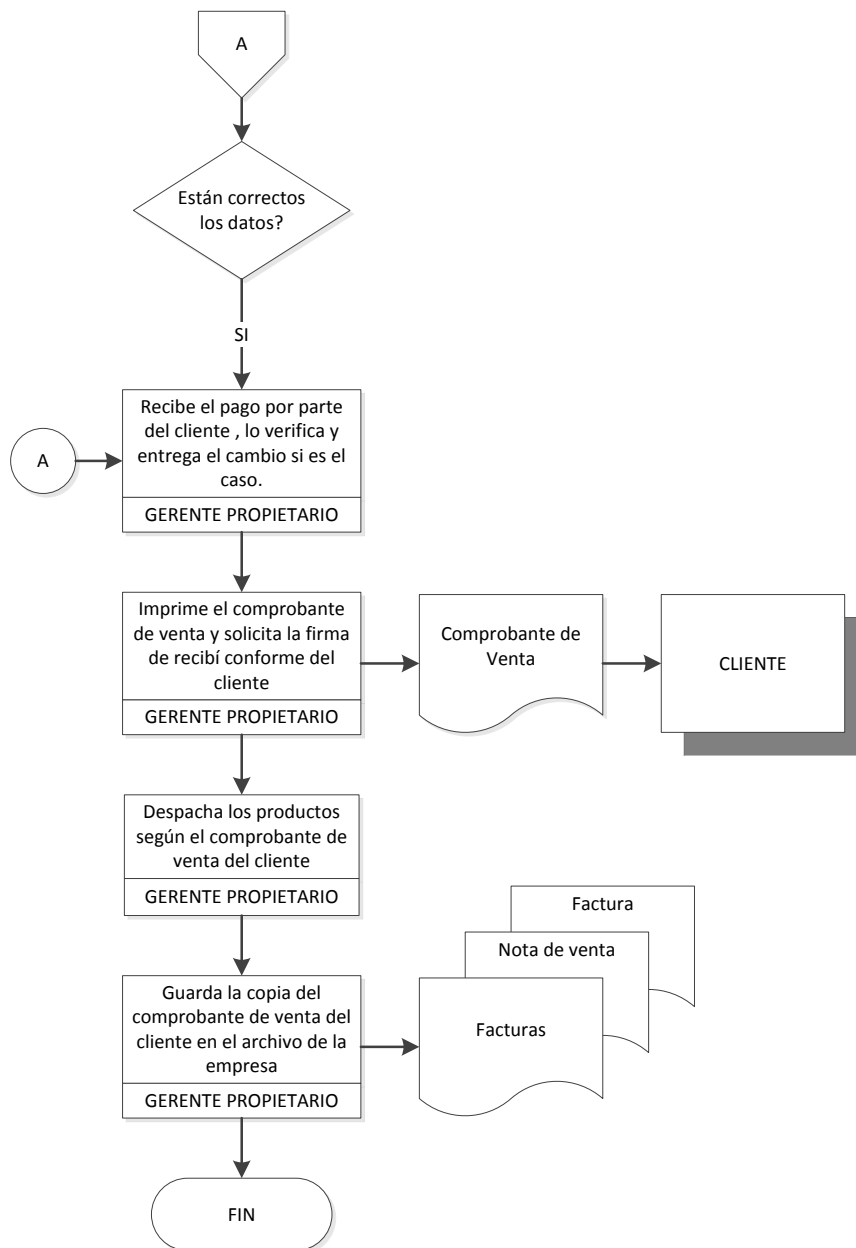
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2




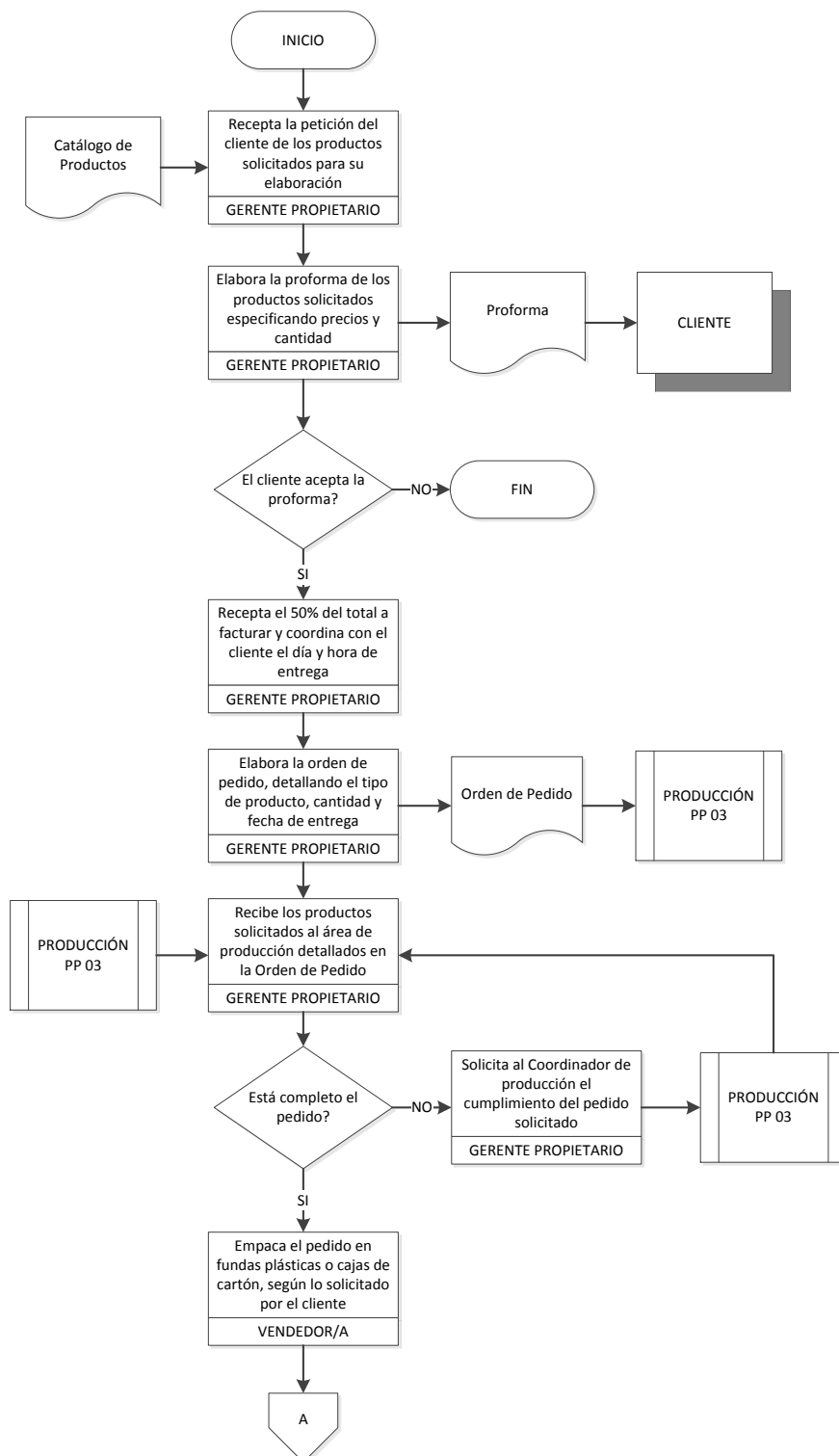
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: VENTA INSTANTÁNEA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2




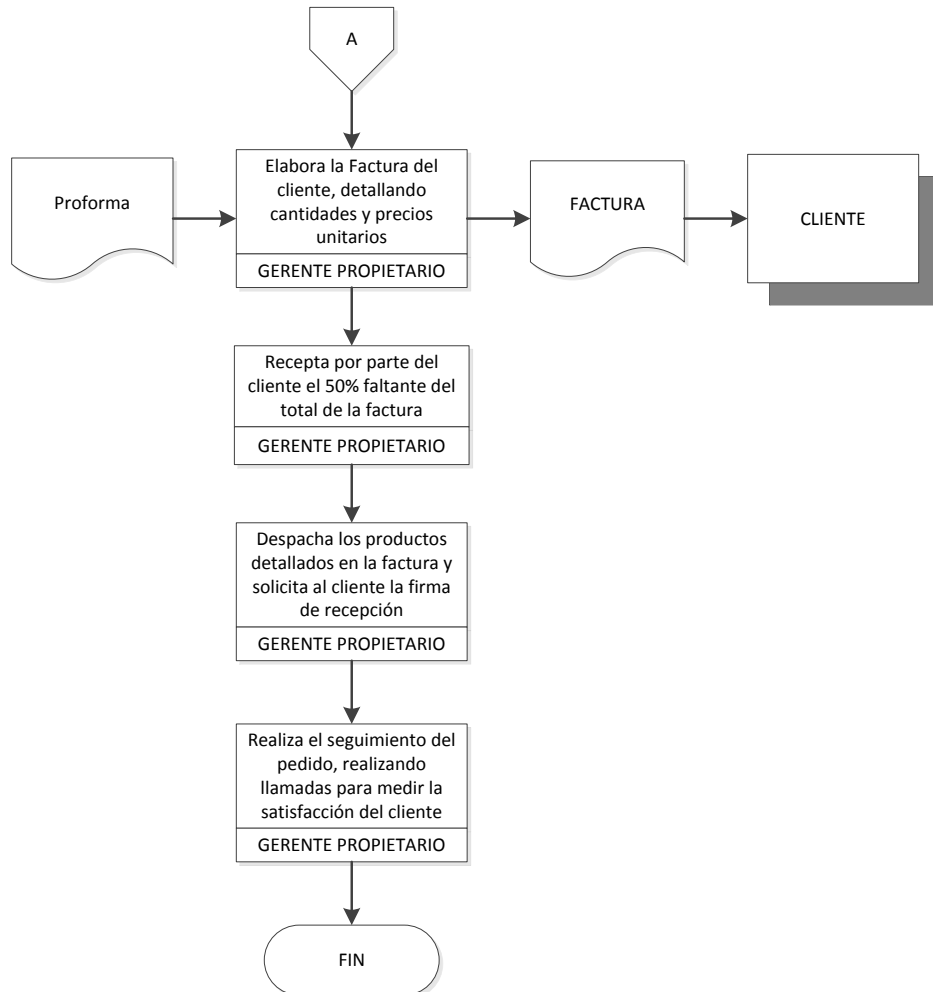
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: VENTA INSTANTÁNEA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2




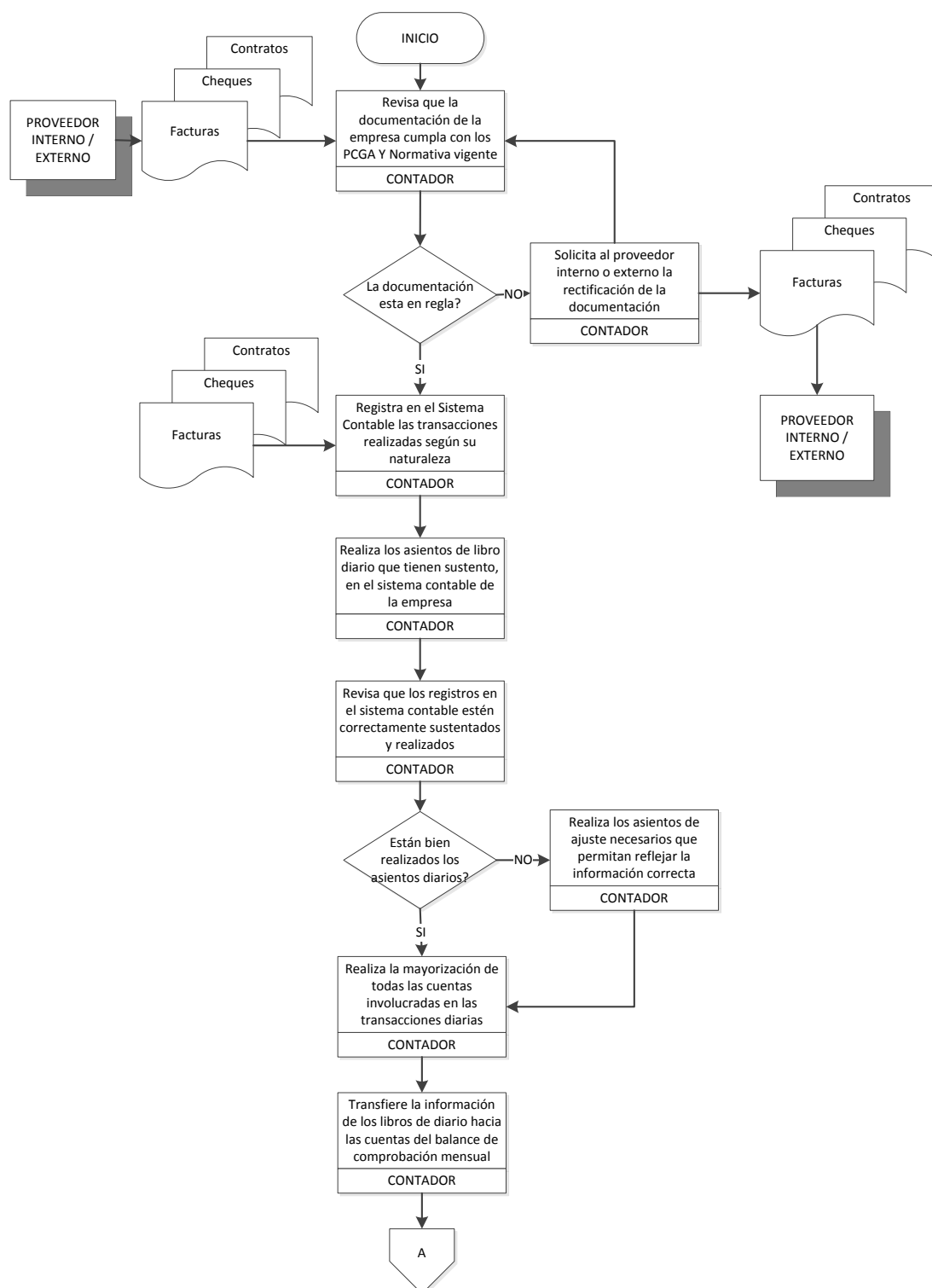
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: VENTA BAJO PEDIDO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2




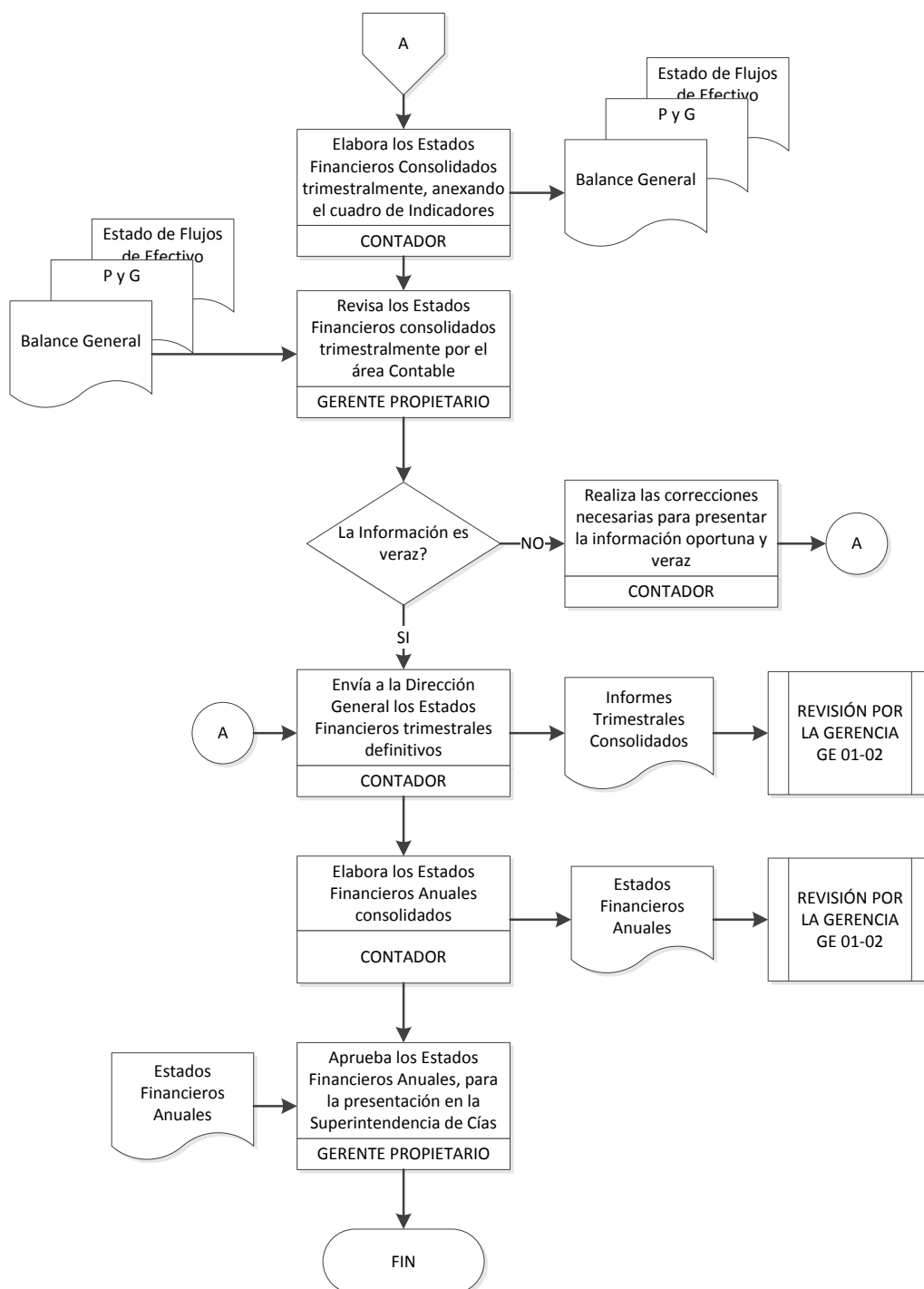
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: VENTA BAJO PEDIDO	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2




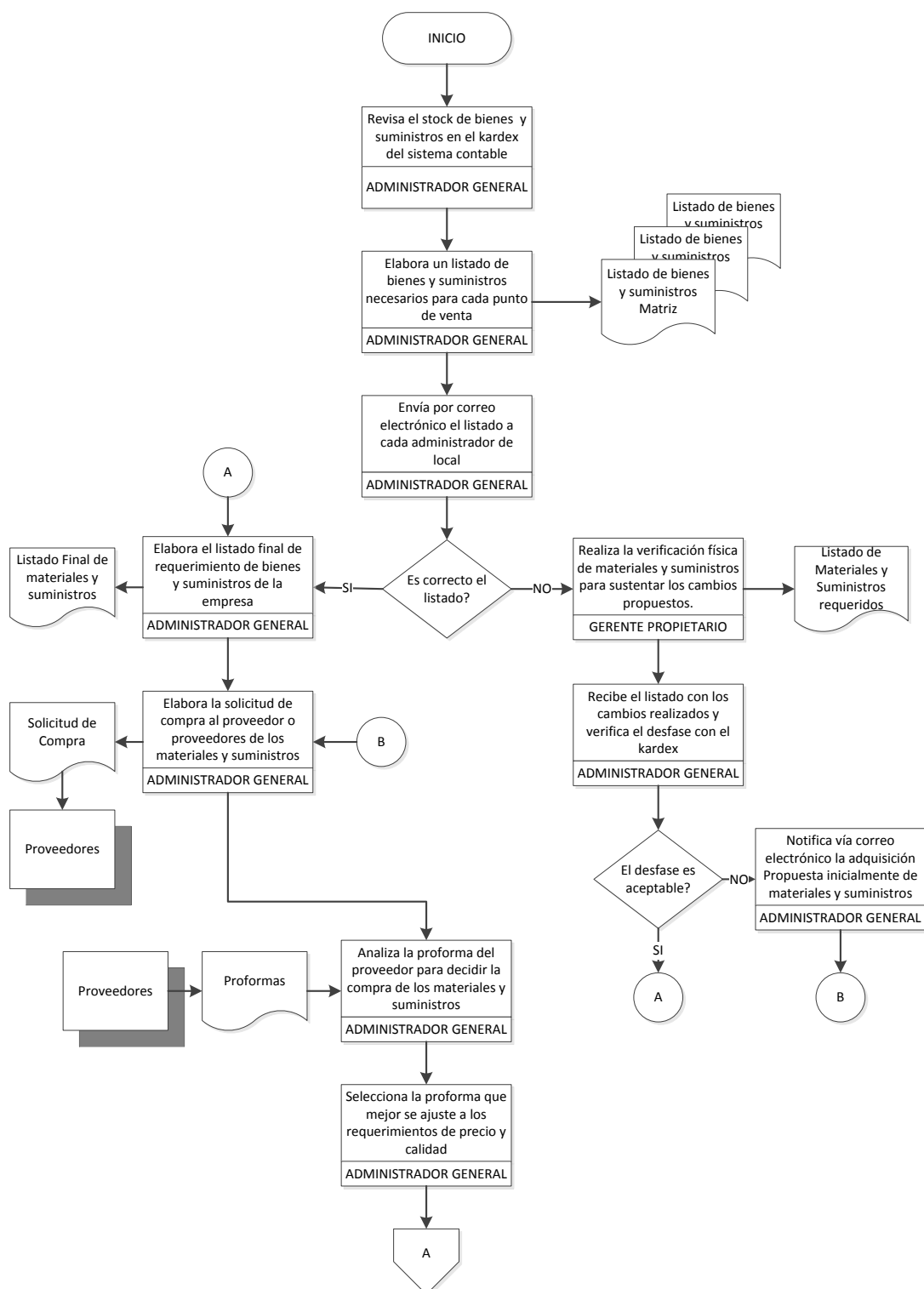
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: CONTABILIDAD	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2




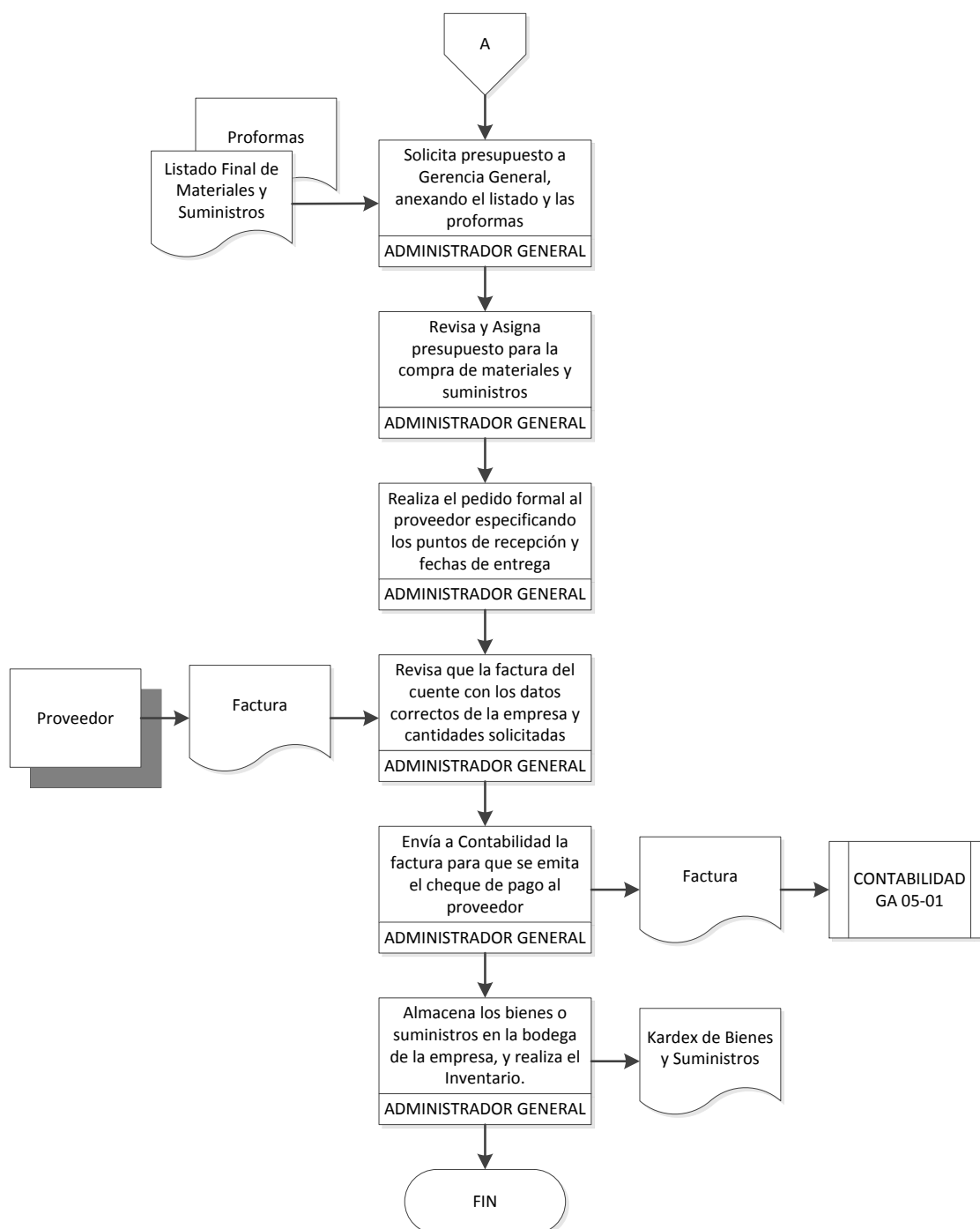
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: CONTABILIDAD	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2




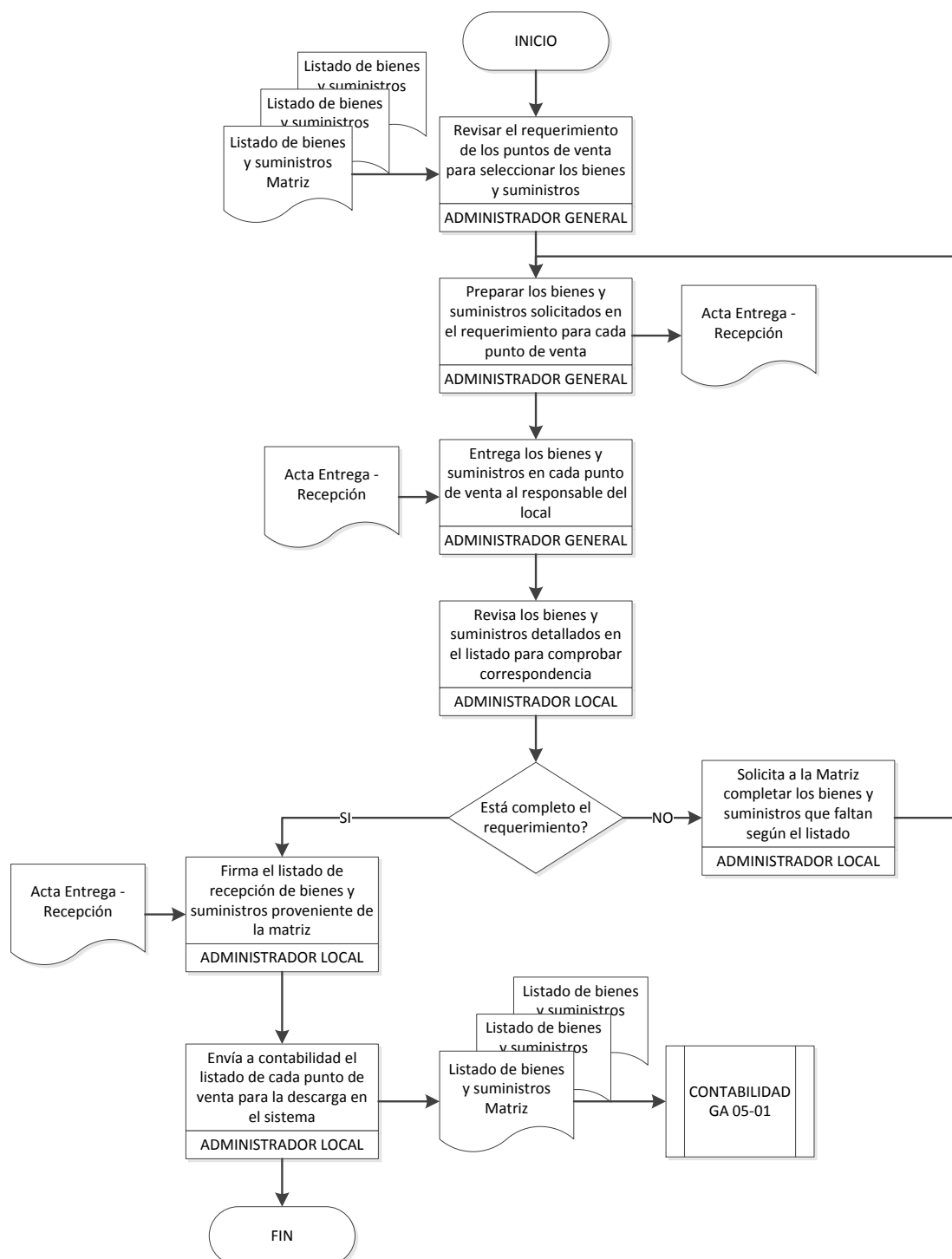
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: CONTABILIDAD	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2




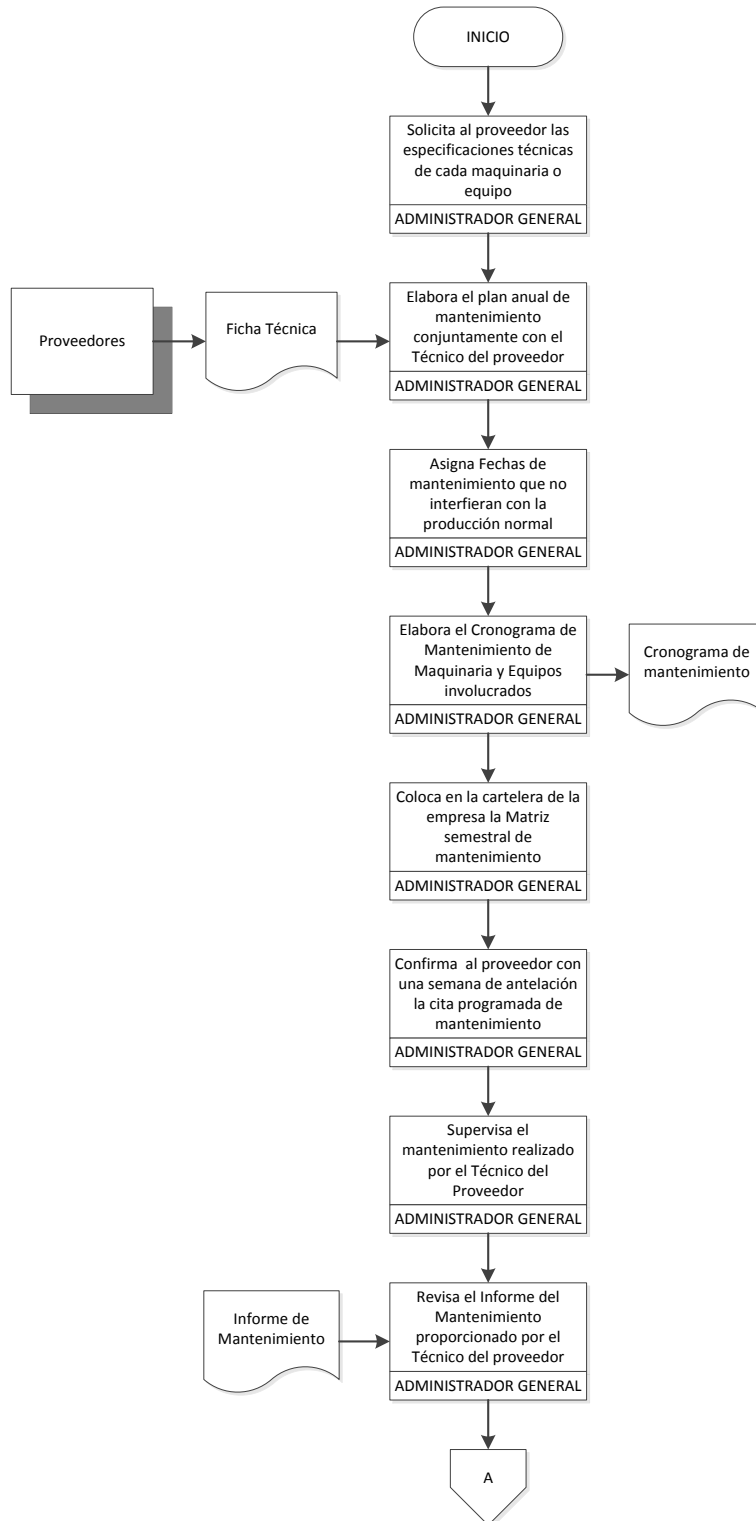
	PROCESOS ACTUALES
	Proceso: COMPRA DE SUMINISTROS
Edición No. 01	Pág. 2 de 2




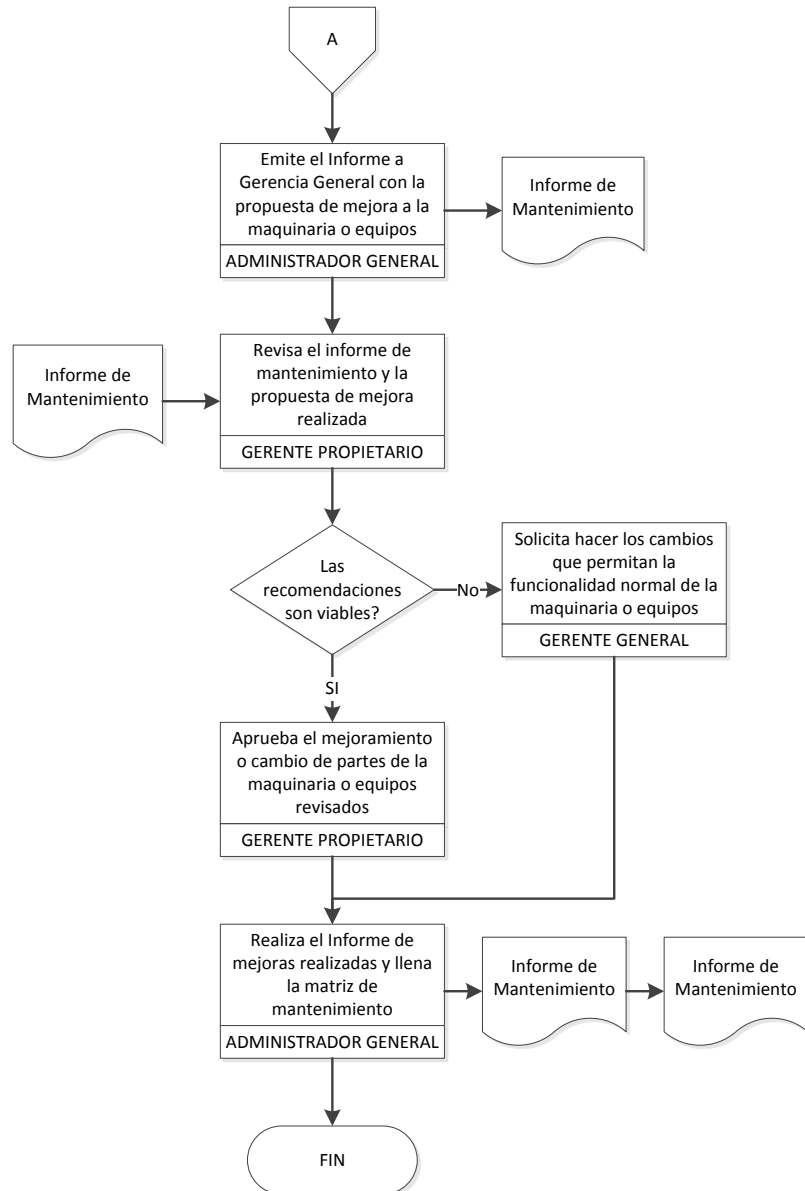
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: MANTENIMIENTO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 1



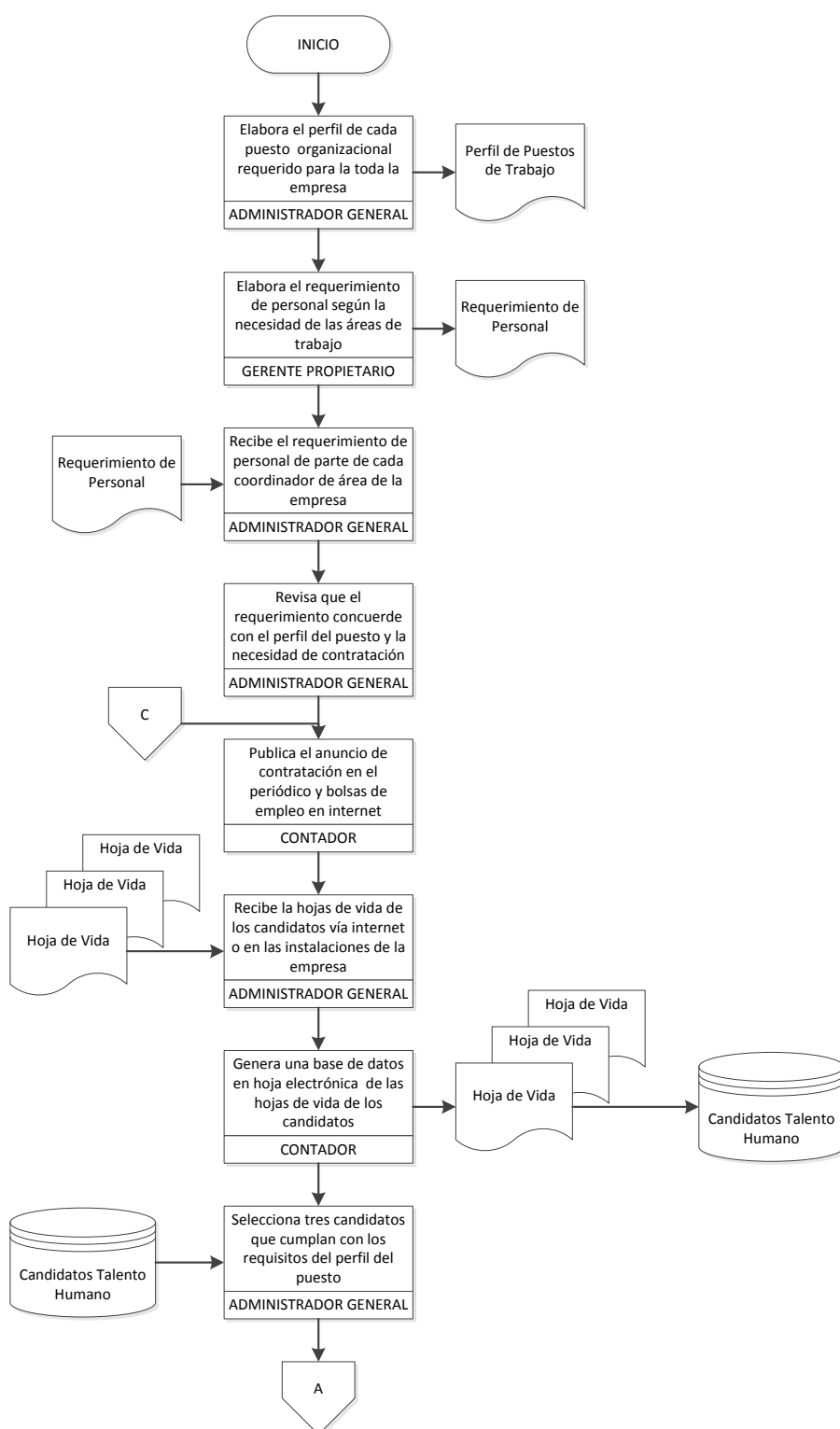
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: MANTENIMIENTO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2




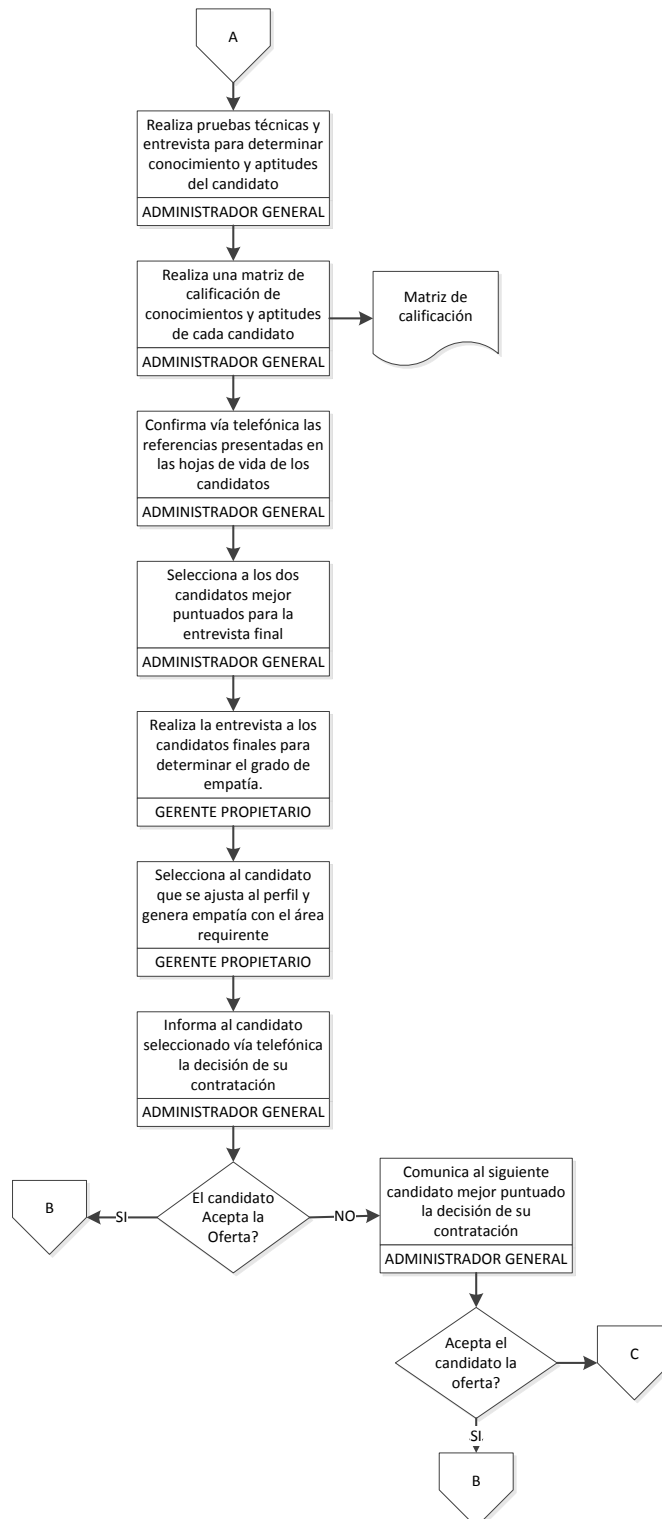
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: MANTENIMIENTO	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2




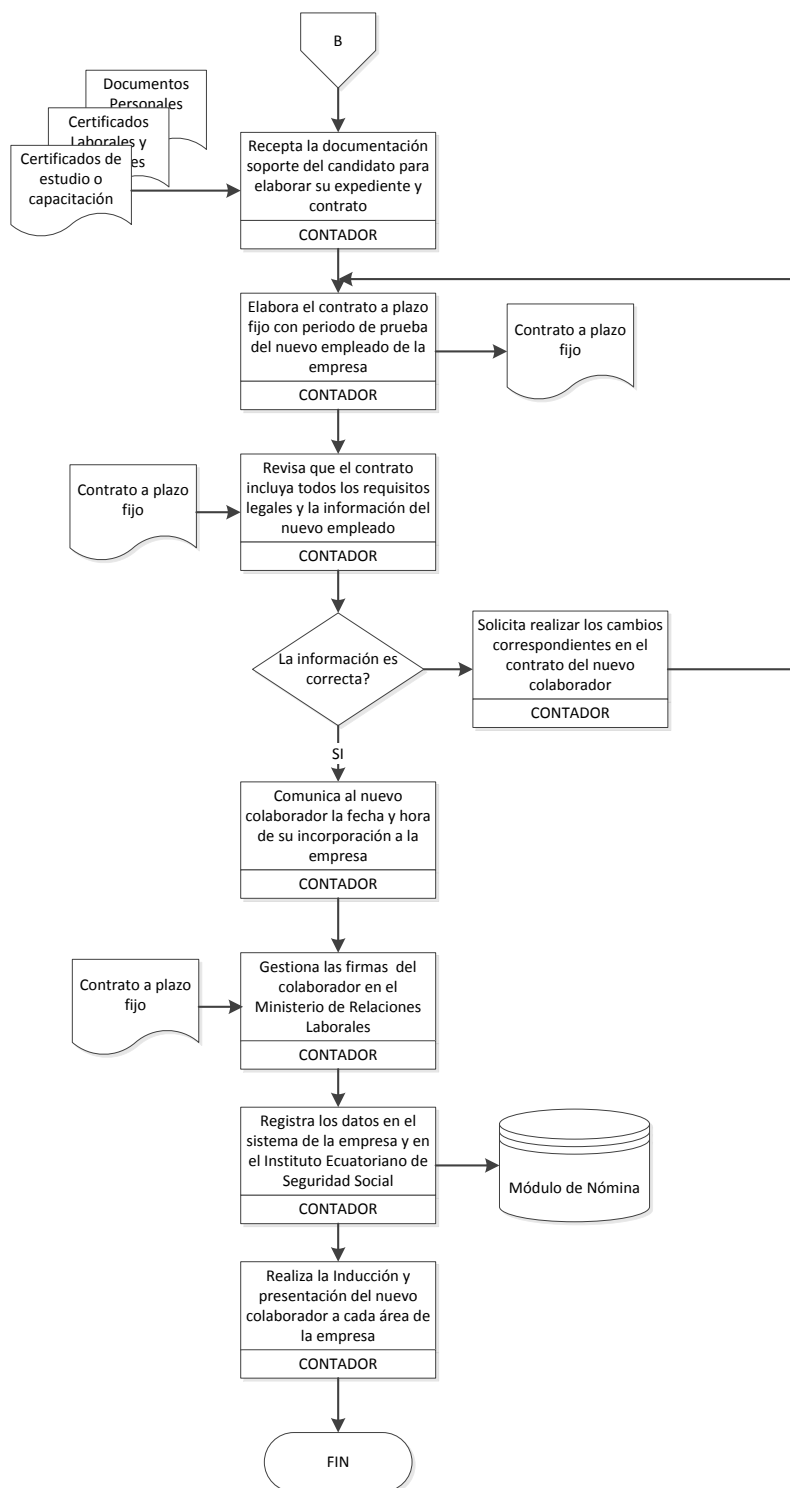
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3




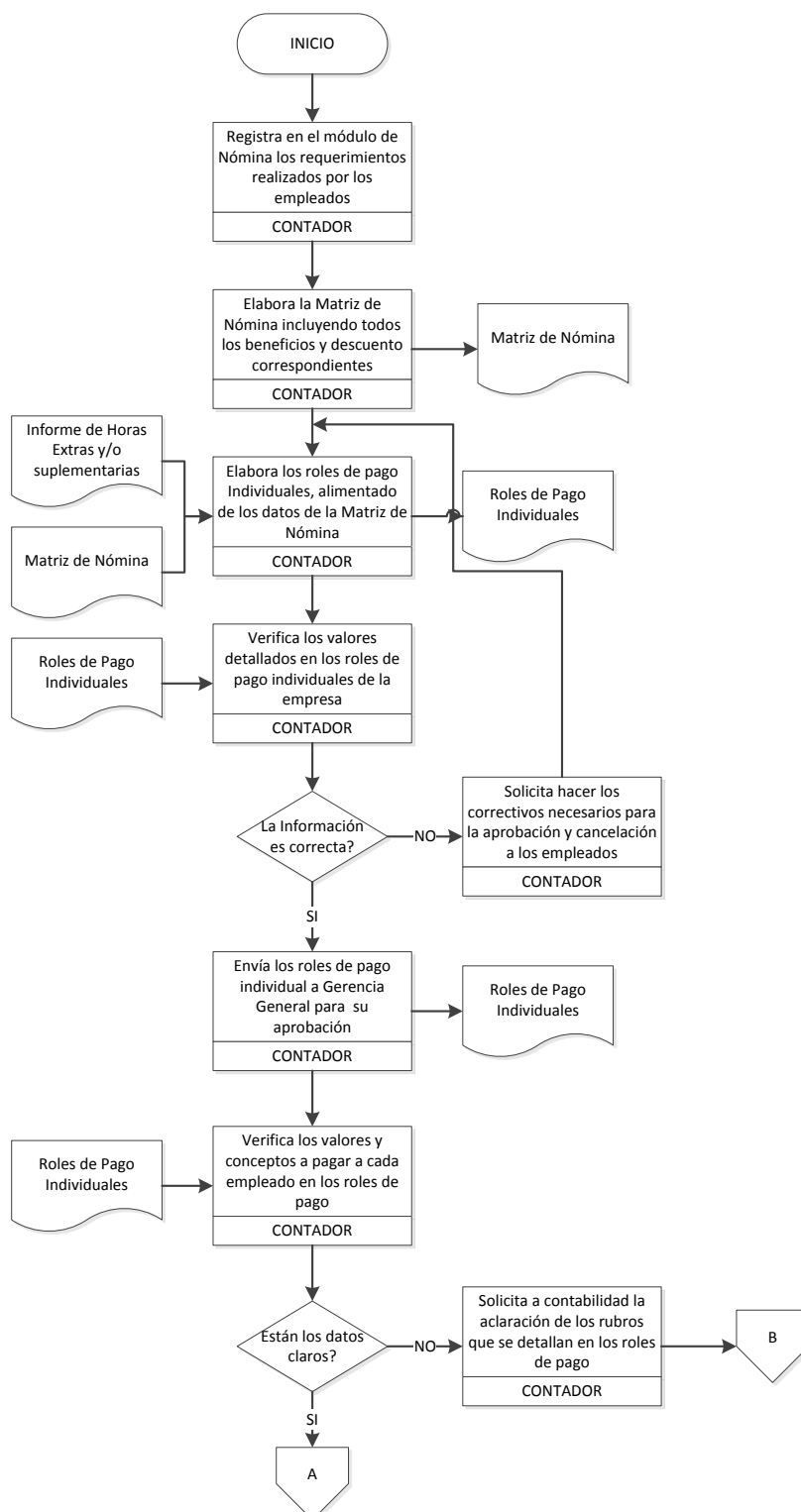
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 2 de 3




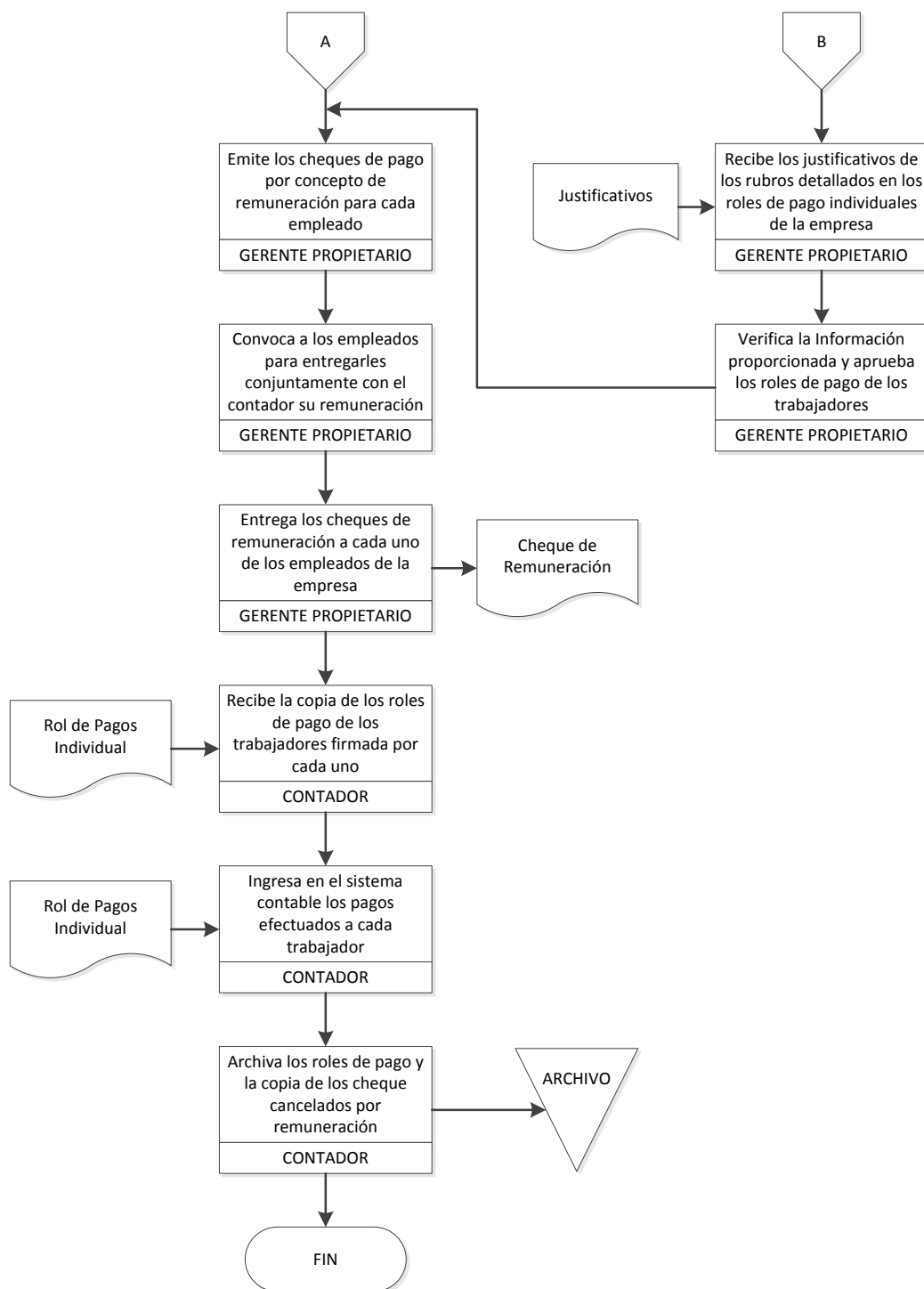
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3



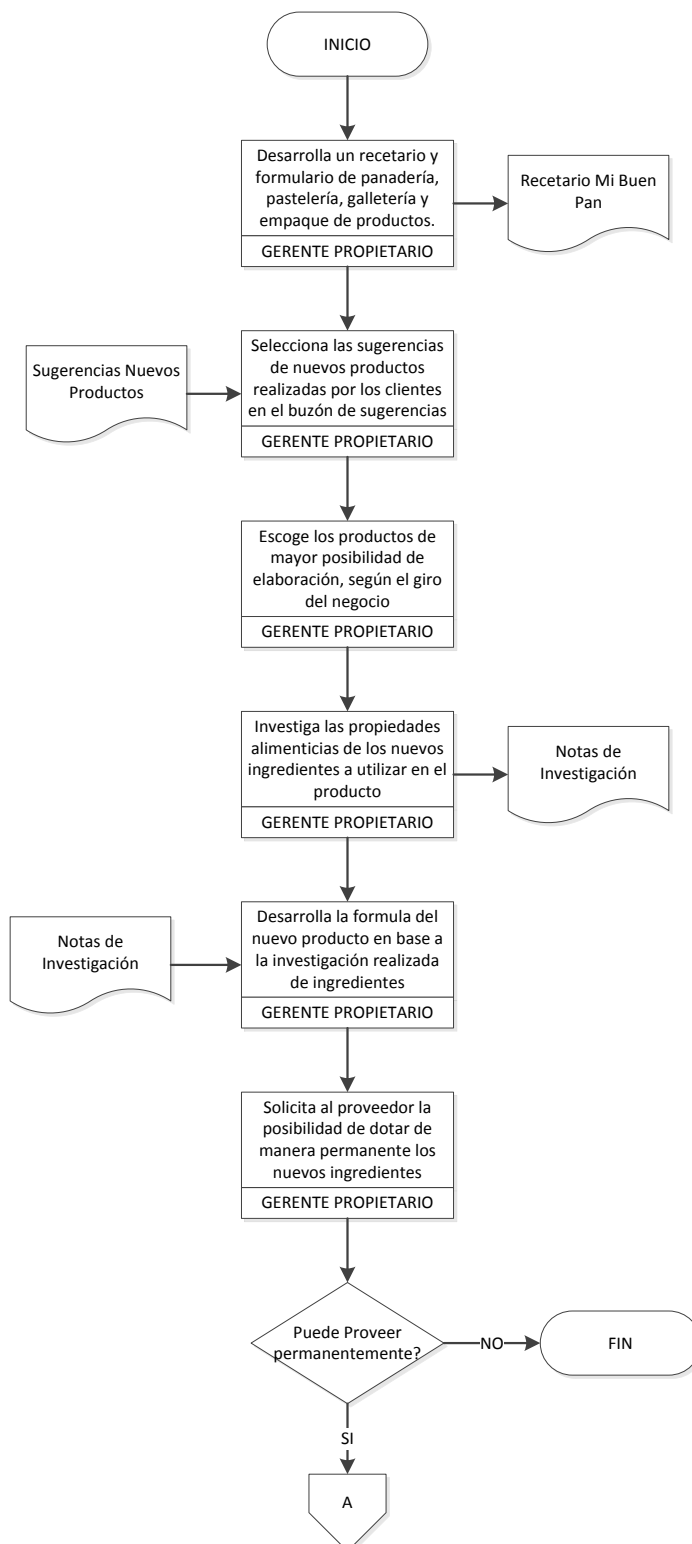
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: NÓMINA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2



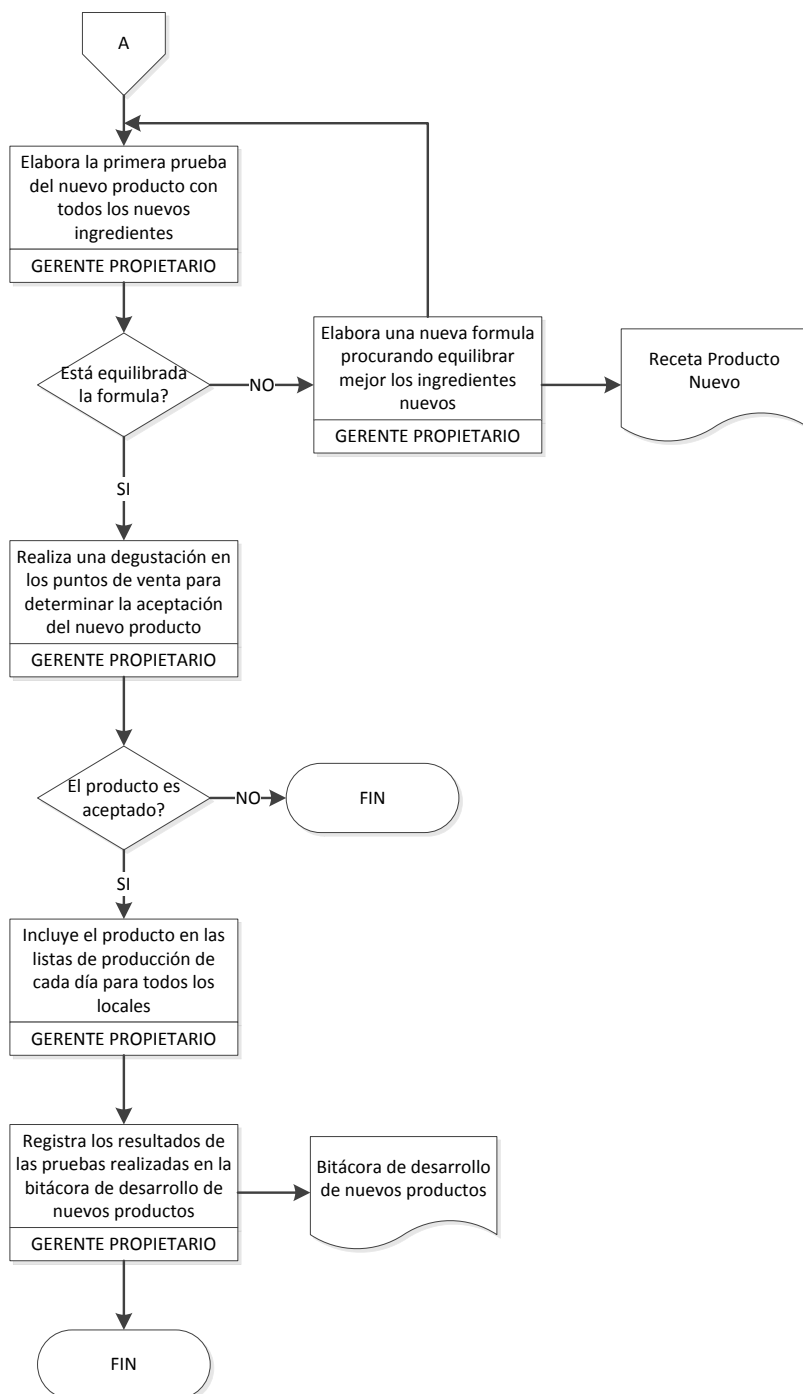
	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: NÓMINA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 2



	PROCESOS ACTUALES	
	Proceso: CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 2



ANEXO 2

ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO PROCESOS ACTUALES

ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Elabora un listado de todos los productos necesarios para la producción de la empresa		✓	
2	Solicita la cotización de los productos a dos de las empresas ofertantes en el mercado		✓	
3	Realiza un análisis de precios de los proveedores ofertantes y los precios del mercado en general			✓
4	Selecciona la materia prima necesaria para el proceso de producción		✓	
5	Selecciona al proveedor más calificado de acuerdo a precios y calidad de productos		✓	
6	Solicita al área de producción los stock necesarios para abastecer la producción mensual		✓	
7	Realiza la negociación de precios y descuentos por compra de materia prima al por mayor		✓	
8	Solicita los requisitos del proveedor y los periodos de pago de los pedidos realizados			✓
9	Realiza el pedido pertinente de la materia prima necesaria para la producción mensual		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	7	2
PORCENTAJE		0%	78%	22%

ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Realiza la limpieza y adecuación de la bodega para recibir la materia prima		✓	
2	Revisa preliminarmente los datos de la factura para verificar si corresponden con el pedido realizado			✓
3	Comunica al vendedor del proveedor que el pedido no corresponde para ser rectificado			✓
4	Indica a los despachadores el lugar y la posición como va a quedar la materia prima receptada		✓	
5	Revisa que la materia prima descargada no tenga ningún daño que altere la calidad final		✓	
6	Solicita al despachador la emisión de una nota de crédito del/los productos en mal estado		✓	
7	Realiza un conteo físico de la materia prima final entregada por el proveedor		✓	
8	Aprueba el documento emitido por proveedor y el detalle de productos y cantidades		✓	
9	Firma el documento de recepción del proveedor aceptando el detalle y los valores a pagar			✓
10	Fotocopia la factura firmada y envía la factura original al área contable para su registro			✓
11	Elabora una lista de verificación de materia prima y un detalle de pedidos rechazados		✓	
12	Registra las cantidades recibidas en el kardex manual y archiva el documento		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	8	4
PORCENTAJE		0%	67%	33%

DISTRIBUCIÓN DE MATERIA PRIMA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Revisa el requerimiento de Materia prima realizada por el coordinador de producción			✓
2	Verifica la existencia de la materia prima solicitada por el coordinador de producción			✓
3	Solicita al administrador de manera urgente realice el pedido de la materia prima faltante		✓	
4	Elabora un listado de todos los productos y cantidades que va a despachar al área de producción		✓	
5	Prepara la materia prima detallada en el listado según peso o unidades requeridas		✓	
6	Entrega al área de producción la lista detalle del requerimiento solicitado		✓	
7	Verifica que el requerimiento este completo y ligado al listado recibido de bodega			✓
8	Solicita al bodeguero la materia prima que falta en el listado de acuerdo con el requerimiento		✓	
9	Transporta la materia prima solicitada al área de producción en coches de carga			✓
10	Coloca la materia prima en el área asignada para comenzar con la producción de la semana		✓	
11	Firma el listado de materia prima, entrega el original al bodeguero y archiva la copia de recepción			✓
12	Envía el listado a Contabilidad para que descargue del sistema la materia prima entregada			✓
13	Realiza el descargo de materia prima del kardex al módulo de producción para calcular el costo		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	7	6
PORCENTAJE		0%	54%	46%

PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Solicita al área de ventas las proyecciones de ventas mensuales de cada punto de venta			✓
2	Elabora un informe de stock de abastecimiento materia prima para producir mensualmente		✓	
3	Calcula la cantidad de materia prima necesaria para la producción mensual		✓	
4	Elabora un documento de requerimiento de materia prima por punto de venta al bodeguero		✓	
5	Elabora las listas diarias de producción con pesos y cantidades que se van a utilizar		✓	
6	Envía al área contable las cantidades utilizadas diariamente según las listas de producción			✓
7	Descarga del sistema contable por bodega la materia prima utilizada diariamente		✓	
8	Realiza un conteo mensual de materia prima físico vs existencia en el sistema contable		✓	
9	Informa del desfase de materia prima existente a Gerencia General y realiza los ajustes necesarios		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	7	2
PORCENTAJE		0%	78%	22%

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Calibra la maquinaria, equipos y utensilios necesarios para la producción			✓
2	Pesa los ingredientes de materia prima según la fórmula de pan que se va a elaborar		✓	
3	Coloca la materia prima en el bol de la amasadora excepto la materia prima grasa		✓	
4	Programa la amasadora en tiempo y velocidad de amasado según el tipo de pan a elaborar		✓	
5	Enciende la amasadora durante dos minutos para que los ingredientes se unifiquen		✓	
6	Agrega la materia prima grasa en la amasadora y la integra rápidamente de forma manual		✓	
7	Coloca la tapa de la amasadora para evitar que la materia prima se desborde		✓	
8	Programa el tiempo final de amasado según el tipo de pan de manera que se unifiquen los ingredientes		✓	
9	Revisa el posible error en el pesaje y procede a corregir completando los ingredientes			✓
10	Retira la masa de la amasadora y la coloca en la mesa de trabajo evitando maltratarla			✓
11	Divide la masa en porciones según el tipo de pan y deja reposar 20 minutos		✓	
12	Labra las porciones de pan para dar forma según el tipo de pan que se esté elaborando		✓	
13	Coloca las unidades formadas en bandejas que se ubicarán en coches de 15 latas		✓	
14	Lleva el coche cargado a fermentar en la cámara de leudo previamente calentada			✓
15	Hornea el pan a 180 grados centígrados durante 20 o 25 minutos según el tipo de pan		✓	
16	Programa el horno durante los minutos necesarios para que esté listo para el consumo		✓	
17	Retira el coche del horno cuidadosamente y lleva el coche al área de enfriamiento			✓
18	Elabora un informe de calidad de las unidades buenas y de las unidades defectuosas		✓	
19	Envía el informe de calidad al área de ventas y al área contable para su correcto tratamiento			✓
TOTAL ACTIVIDADES		0	13	6
PORCENTAJE		0%	68%	32%

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PASTELERÍA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Calibra las maquinas, equipos y utensilios de pastelería, necesarios para la producción			✓
2	Pesa todos los ingredientes de la fórmula que va a elaborar según la orden de producción		✓	
3	Coloca todos los ingredientes en el bowl de la batidora industrial pastelera		✓	
4	Programa el tiempo y velocidad de batido según lo detallado en el formulario de pastelería		✓	
5	Engrasa y enharina los moldes de aluminio necesarios para la elaboración de las tortas		✓	
6	Programa la batidora durante un minuto más para que la mezcla quede homogénea		✓	
7	Vierte la cantidad de batido ya establecida en la receta dentro de los moldes de aluminio		✓	
8	Coloca los moldes llenos sobre latas que van a ser colocadas sobre los coches de horneo		✓	
9	Hornea las tortas a 160 ° centígrados de temperatura por 30 minutos		✓	
10	Programa el tiempo del horneo por 5 minutos más a la misma temperatura antes programada		✓	
11	Retira los moldes del horno y saca las tortas de los moldes de aluminio para que se enfrien		✓	
12	Corta cada una de las tortas de bizcochuelo en dos capas o tres capas iguales según la torta		✓	
13	Coloca una capa de crema chantillí y una capa de mermelada en las dos primeras capas		✓	
14	Decora las tortas preliminarmente con crema chantillí o crema de mantequilla		✓	
15	Realiza la decoración final de las tortas, con chocolate en virutas, o chocolate derretido y frutas		✓	
16	Coloca cada una de las tortas en bases redondas de espuma flex o bases de cartón		✓	
17	Corta algunas tortas en porciones individuales para vender en unidades como pastas	✓		
18	Almacena las tortas terminadas en vitrinas frigoríficas o congelador			✓
TOTAL ACTIVIDADES		1	15	2
PORCENTAJE		6%	83%	11%

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE GALLETERÍA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Calibra y desinfecta la maquinaria, equipos y utensilios necesarios para la producción			✓
2	Pesa por separado cada uno de los ingredientes de la formula a elaborar en el día		✓	
3	Coloca en el bol de la batidora el azúcar y la grasa para obtener un cremado		✓	
4	Programa la batidora pastelera por cinco minutos y la enciende a velocidad baja		✓	
5	Añade poco a poco los ingredientes líquidos en velocidad media para que se incorporen al batido		✓	
6	Añade los ingredientes sólidos al batido a velocidad baja, hasta lograr que se incorporen		✓	
7	Programa la batidora a velocidad baja por 1 minuto y a velocidad máxima por 1 minuto mas		✓	
8	Retira del bol de la batidora la mezcla homogénea y sin grumos de harina			✓
9	Coloca la mezcla en cantidades establecidas en las mangas pasteleras con las boquillas adecuadas		✓	
10	Engrasa y enharina las bandejas necesarias para colocar la mezcla con forma de galletas		✓	
11	Forma las galletas en las bandejas de acuerdo a formas y tamaños preestablecidos		✓	
12	Coloca las bandejas listas con galletas en el coche para posteriormente hornear		✓	
13	Programa el horno a 150° centígrados y 25 minutos de tiempo para el horneado de las galletas		✓	
14	Hornea las galletas por aproximadamente 25 minutos previamente programados en el horno		✓	
15	Programa el horno por 3 minutos para que las galletas tomen la textura y color deseado		✓	
16	Retira el coche del horno y lo lleva al área de enfriamiento			✓
TOTAL ACTIVIDADES		0	13	3
PORCENTAJE		0%	81%	19%

EMPAQUETADO DE PRODUCTOS

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Coloca el equipo aséptico en su cuerpo para evitar contaminar las galletas con sus manos, boca o ropa	✓		
2	Prepara las cajas de termo formado y las etiquetas necesarias según el tipo de galleta a empacar	✓		
3	Coloca las galletas en la caja de termo formado según peso establecido en los formularios		✓	
4	Precalienta la máquina de sellado y sella las cajas herméticamente para evitar contaminación		✓	
5	Coloca las etiquetas en las cajas listas de galletas, evitando que se arrugue la etiqueta		✓	
6	Retira la lámina de sellado o la etiqueta mal colocada, para colocar nuevamente sobre la caja			✓
7	Imprime sobre la caja los datos de elaboración, vencimiento, lote y precio de venta al público		✓	
8	Coloca las cajas listas en gavetas plásticas y elabora listado de existencia para ingresar al kardex			✓
TOTAL ACTIVIDADES		2	4	2
PORCENTAJE		25%	50%	25%

DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Elabora listado de productos necesarios para el abastecimiento del punto de venta		✓	
2	Recibe el listado de abastecimiento de cada punto de venta vía correo electrónico		✓	
3	Verifica la disponibilidad de los productos requeridos por los puntos de venta en el sistema			✓
4	Solicita al área pertinente la adquisición o elaboración de los productos faltantes		✓	
5	Comunica al Administrador Local, la no disponibilidad de algunos productos solicitados		✓	
6	Envía el listado de abastecimiento de cada sucursal al encargado de bodega		✓	
7	Selecciona los productos de la lista para colocarlos en las gavetas plásticas de cada punto de venta		✓	
8	Coloca las gavetas plásticas en el transporte, apilando máximo 6 gavetas por grupo			✓
9	Asegura las gavetas con bandas elásticas para evitar daños de transportación		✓	
10	Elabora la ruta de entrega, optimizando el tiempo y según necesidad de los puntos de venta		✓	
11	Entregar mediante el listado los productos a cada administrador de punto de venta		✓	
12	Solicita las firmas de recibí conforme de los responsables de cada Punto de Venta			✓
13	Envía los documentos firmados al área de contabilidad y una copia al Administrador General			✓
14	Descarga del sistema los productos entregados a cada punto de venta de acuerdo al listado.		✓	
15	Sumilla y archiva los documentos físicos de cada punto de venta una vez que se hayan registrado		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	11	4
PORCENTAJE		0%	73%	27%

VENTA INSTANTÁNEA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Recepta el pedido verbal de cada cliente en el punto de venta correspondiente		✓	
2	Coloca los productos solicitados en fundas plásticas o cajas de cartón para el despacho	✓		
3	Comunica al cajero los tipos de productos y cantidades solicitadas por el cliente		✓	
4	Ingresa los productos y cantidades solicitadas por el cliente en el sistema de facturación		✓	
5	Emite el comprobante de venta sin datos del cliente, a nombre de consumidor final			✓
6	Solicita al cliente todos los datos personales para colocarlos en el documento de venta	✓		
7	Verifica que los datos proporcionados por el cliente estén ingresados de manera correcta			✓
8	Recibe el pago por parte del cliente, lo verifica y entrega el cambio si es el caso.		✓	
9	Imprime el comprobante de venta y solicita la firma de recibí conforme del cliente	✓		
10	Despacha los productos según el comprobante de venta del cliente			✓
11	Guarda la copia del comprobante de venta del cliente en el archivo de la empresa		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		3	5	3
PORCENTAJE		27%	45%	27%

VENTA BAJO PEDIDO

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Recepta la petición del cliente de los productos solicitados para su elaboración		✓	
2	Elabora la proforma de los productos solicitados especificando precios y cantidad	✓		
3	Recepta el 50% del total a facturar y coordina con el cliente el día y hora de entrega		✓	
4	Elabora la orden de pedido, detallando el tipo de producto, cantidad y fecha de entrega		✓	
5	Recibe los productos solicitados al área de producción detallados en la Orden de Pedido		✓	
6	Solicita al Coordinador de producción el cumplimiento del pedido solicitado		✓	
7	Empaca el pedido en fundas plásticas o cajas de cartón, según lo solicitado por el cliente	✓		
8	Elabora la Factura del cliente, detallando cantidades y precios unitarios	✓		
9	Recepta por parte del cliente el 50% faltante del total de la factura		✓	
10	Despacha los productos detallados en la factura y solicita al cliente la firma de recepción			✓
11	Realiza el seguimiento del pedido, realizando llamadas para medir la satisfacción del cliente		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		3	7	1
PORCENTAJE		27%	64%	9%

CONTABILIDAD

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Revisa que la documentación de la empresa cumpla con los PCGA Y Normativa vigente			✓
2	Solicita al proveedor interno o externo la rectificación de la documentación		✓	
3	Registra en el Sistema Contable las transacciones realizadas según su naturaleza		✓	
4	Realiza los asientos de libro diario que tienen sustento, en el sistema contable de la empresa		✓	
5	Revisa que los registros en el sistema contable estén correctamente sustentados y realizados			✓
6	Realiza los asientos de ajuste necesarios que permitan reflejar la información correcta		✓	
7	Realiza la mayorización de todas las cuentas involucradas en las transacciones diarias		✓	
8	Transfiere la información de los libros de diario hacia las cuentas del balance de comprobación mensual		✓	
9	Elabora los Estados Financieros Consolidados trimestralmente, anexando el cuadro de Indicadores		✓	
10	Revisa los Estados Financieros consolidados trimestralmente por el área Contable			✓
11	Realiza las correcciones necesarias para presentar la información oportuna y veraz		✓	
12	Envía a la Dirección General los Estados Financieros trimestrales definitivos			✓
13	Elabora los Estados Financieros Anuales consolidados		✓	
14	Aprueba los Estados Financieros Anuales, para la presentación en la Superintendencia de Cías		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	10	4
PORCENTAJE		0%	71%	29%

COMPRA DE SUMINISTROS

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Revisa el stock de bienes y suministros en el kardex del sistema contable			✓
2	Elabora un listado de bienes y suministros necesarios para cada punto de venta		✓	
3	Envía por correo electrónico el listado a cada administrador de local		✓	
4	Realiza la verificación física de materiales y suministros para sustentar los cambios propuestos.		✓	
5	Recibe el listado con los cambios realizados y verifica el desfase con el kardex		✓	
6	Notifica vía correo electrónico la adquisición Propuesta inicialmente de materiales y suministros		✓	
7	Elabora el listado final de requerimiento de bienes y suministros de la empresa		✓	
8	Elabora la solicitud de compra al proveedor o proveedores de los materiales y suministros		✓	
9	Analiza la proforma del proveedor para decidir la compra de los materiales y suministros		✓	
10	Selecciona la proforma que mejor se ajuste a los requerimientos de precio y calidad			✓
11	Solicita presupuesto a Gerencia General, anexando el listado y las proformas		✓	
12	Revisa y Asigna presupuesto para la compra de materiales y suministros			✓
13	Realiza el pedido formal al proveedor especificando los puntos de recepción y fechas de entrega		✓	
14	Revisa que la factura del cuente con los datos correctos de la empresa y cantidades solicitadas			✓
15	Envía a Contabilidad la factura para que se emita el cheque de pago al proveedor			✓
16	Almacena los bienes o suministros en la bodega de la empresa, y realiza el Inventario.		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	11	5
PORCENTAJE		0%	69%	31%

DISTRIBUCIÓN DE SUMINISTROS

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Revisar el requerimiento de los puntos de venta para seleccionar los bienes y suministros			✓
2	Preparar los bienes y suministros solicitados en el requerimiento para cada punto de venta		✓	
3	Entrega los bienes y suministros en cada punto de venta al responsable del local		✓	
4	Revisa los bienes y suministros detallados en el listado para comprobar correspondencia			✓
5	Solicita a la Matriz completar los bienes y suministros que faltan según el listado		✓	
6	Firma el listado de recepción de bienes y suministros proveniente de la matriz		✓	
7	Envía a contabilidad el listado de cada punto de venta para la descarga en el sistema			✓
TOTAL ACTIVIDADES		0	4	3
PORCENTAJE		0%	57%	43%

MANTENIMIENTO

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Solicita al proveedor las especificaciones técnicas de cada maquinaria o equipo		✓	
2	Elabora el plan anual de mantenimiento conjuntamente con el Técnico del proveedor		✓	
3	Asigna Fechas de mantenimiento que no interfieran con la producción normal		✓	
4	Elabora el Cronograma de Mantenimiento de Maquinaria y Equipos involucrados		✓	
5	Coloca en la cartelera de la empresa la Matriz semestral de mantenimiento			✓
6	Confirma al proveedor con una semana de antelación la cita programada de mantenimiento		✓	
7	Supervisa el mantenimiento realizado por el Técnico del Proveedor			✓
8	Revisa el Informe del Mantenimiento proporcionado por el Técnico del proveedor			✓
9	Emite el Informe a Gerencia General con la propuesta de mejora a la maquinaria o equipos		✓	
10	Revisa el informe de mantenimiento y la propuesta de mejora realizada			✓
11	Solicita hacer los cambios que permitan la funcionalidad normal de la maquinaria o equipos		✓	
12	Aprueba el mejoramiento o cambio de partes de la maquinaria o equipos revisados		✓	
13	Realiza el Informe de mejoras realizadas y llena la matriz de mantenimiento		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	9	4
PORCENTAJE		0%	69%	31%

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Elabora el perfil de cada puesto organizacional requerido para la toda la empresa		✓	
2	Elabora el requerimiento de personal según la necesidad de las áreas de trabajo		✓	
3	Recibe el requerimiento de personal de parte de cada coordinador de área de la empresa		✓	
4	Revisa que el requerimiento concuerde con el perfil del puesto y la necesidad de contratación			✓
5	Publica el anuncio de contratación en el periódico y bolsas de empleo en internet		✓	
6	Recibe la hojas de vida de los candidatos vía internet o en las instalaciones de la empresa		✓	
7	Genera una base de datos en hoja electrónica de las hojas de vida de los candidatos		✓	
8	Selecciona tres candidatos que cumplan con los requisitos del perfil del puesto		✓	
9	Realiza pruebas técnicas y entrevista para determinar conocimiento y aptitudes del candidato		✓	
10	Realiza una matriz de calificación de conocimientos y aptitudes de cada candidato		✓	
11	Confirma vía telefónica las referencias presentadas en las hojas de vida de los candidatos		✓	
12	Selecciona a los dos candidatos mejor puntuados para la entrevista final		✓	
13	Realiza la entrevista a los candidatos finales para determinar el grado de empatía.		✓	
14	Selecciona al candidato que se ajusta al perfil y genera empatía con el área requirente		✓	
15	Informa al candidato seleccionado vía telefónica la decisión de su contratación			✓
16	Comunica al siguiente candidato mejor puntuado la decisión de su contratación			✓
17	Recepta la documentación soporte del candidato para elaborar su expediente y contrato		✓	
18	Elabora el contrato a plazo fijo con periodo de prueba del nuevo empleado de la empresa		✓	

19	Revisa que el contrato incluya todos los requisitos legales y la información del nuevo empleado			✓
20	Solicita realizar los cambios correspondientes en el contrato del nuevo colaborador		✓	
21	Comunica al nuevo colaborador la fecha y hora de su incorporación a la empresa		✓	
22	Gestiona las firmas del colaborador en el Ministerio de Relaciones Laborales			✓
23	Registra los datos en el sistema de la empresa y en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social		✓	
24	Realiza la Inducción y presentación del nuevo colaborador a cada área de la empresa		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	19	5
PORCENTAJE		0%	79%	21%

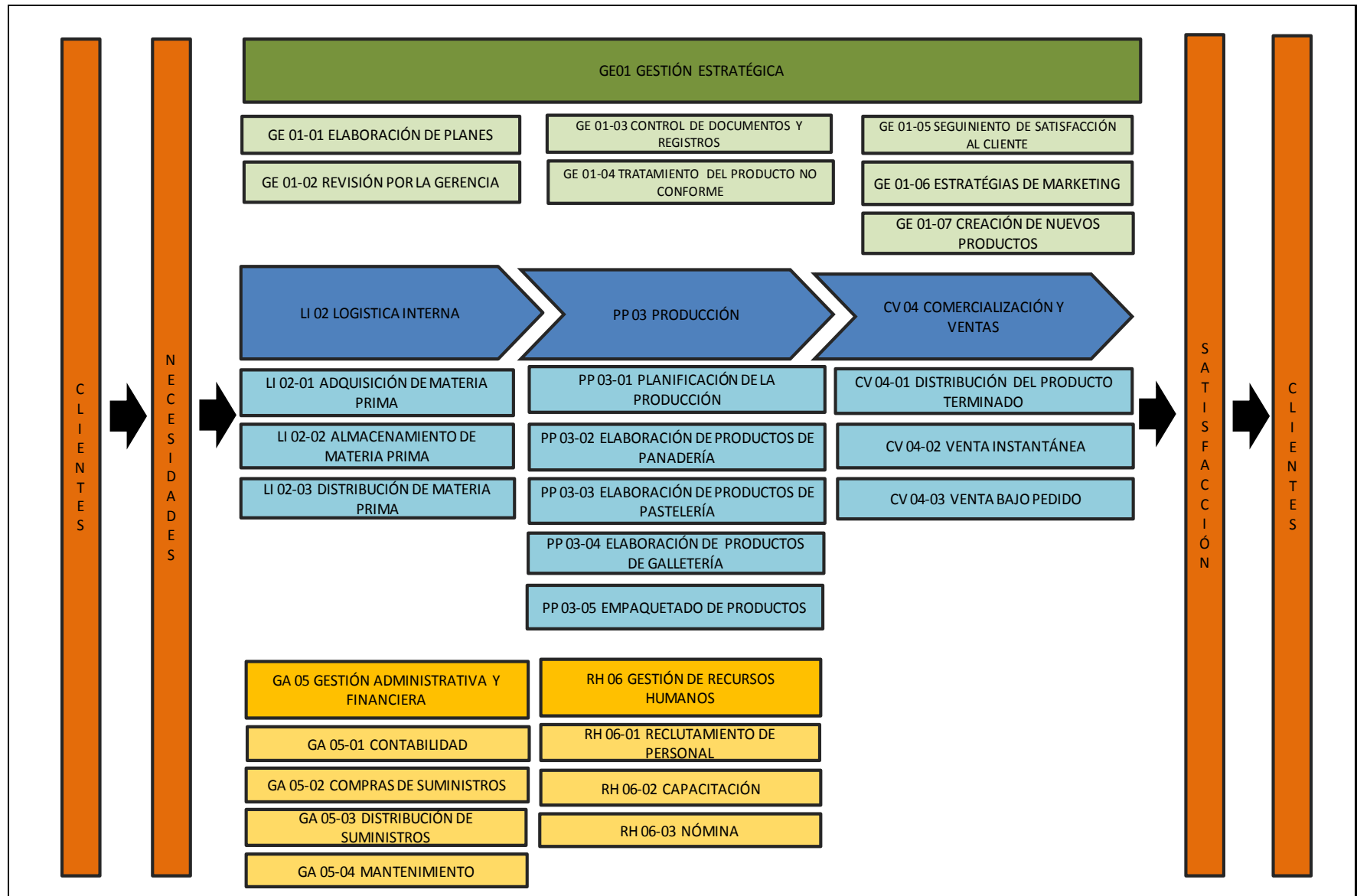
NÓMINA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Registra en el módulo de Nómina los requerimientos realizados por los empleados		✓	
2	Elabora la Matriz de Nómina incluyendo todos los beneficios y descuento correspondientes		✓	
3	Elabora los roles de pago Individuales, alimentado de los datos de la Matriz de Nómina		✓	
4	Verifica los valores detallados en los roles de pago individuales de la empresa			✓
5	Solicita hacer los correctivos necesarios para la aprobación y cancelación a los empleados		✓	
6	Envía los roles de pago individual a Gerencia General para su aprobación			✓
7	Verifica los valores y conceptos a pagar a cada empleado en los roles de pago			✓
8	Solicita a contabilidad la aclaración de los rubros que se detallan en los roles de pago		✓	
9	Recibe los justificativos de los rubros detallados en los roles de pago individuales de la empresa		✓	
10	Verifica la Información proporcionada y aprueba los roles de pago de los trabajadores			✓
11	Emite los cheques de pago por concepto de remuneración para cada empleado		✓	
12	Convoca a los empleados para entregarles conjuntamente con el contador su remuneración			✓
13	Entrega los cheques de remuneración a cada uno de los empleados de la empresa			✓
14	Recibe la copia de los roles de pago de los trabajadores firmada por cada uno		✓	
15	Ingresa en el sistema contable los pagos efectuados a cada trabajador		✓	
16	Archiva los roles de pago y la copia de los cheque cancelados por remuneración			✓
TOTAL ACTIVIDADES		0	9	7
PORCENTAJE		0%	56%	44%

DESARROLLO DE PRODUCTOS

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Desarrolla un recetario y formulario de panadería, pastelería, galletería y empaque de productos.		✓	
2	Selecciona las sugerencias de nuevos productos realizadas por los clientes en el buzón de sugerencias		✓	
3	Escoge los productos de mayor posibilidad de elaboración, según el giro del negocio		✓	
4	Investiga las propiedades alimenticias de los nuevos ingredientes a utilizar en el producto		✓	
5	Desarrolla la fórmula del nuevo producto en base a la investigación realizada de ingredientes		✓	
6	Solicita al proveedor la posibilidad de dotar de manera permanente los nuevos ingredientes		✓	
7	Elabora la primera prueba del nuevo producto con todos los nuevos ingredientes		✓	
8	Elabora una nueva fórmula procurando equilibrar mejor los ingredientes nuevos		✓	
9	Realiza una degustación en los puntos de venta para determinar la aceptación del nuevo producto	✓		
10	Incluye el producto en las listas de producción de cada día para todos los locales	✓		
11	Registra los resultados de las pruebas realizadas en la bitácora de desarrollo de nuevos productos		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		2	9	0
PORCENTAJE		18%	82%	0%

ANEXO 3
MAPA DE PROCESOS



ANEXO 4

**ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO PROCESOS
PROPUESTOS**

GE 01-01 ELABORACIÓN DE PLANES

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Convoca a reunión Estratégica a los coordinadores de todas las áreas			✓
2	Revisa los informes financieros, comerciales y operativos del año anterior			✓
3	Recopila ideas importante mediante la aplicación de una lluvia de ideas		✓	
4	Estructura los objetivos operacionales del año en curso en base a la Planificación Estratégica	✓		
5	Selecciona las estrategias a aplicar para lograr los objetivos operacionales anuales	✓		
6	Estructura el POA (Plan Operativo Anual), con todos los coordinadores de Área		✓	
7	Elabora el Plan de Acción para la consecución de los objetivos operacionales		✓	
8	Hace las correcciones necesarias en el plan de acción de acuerdo a los objetivos operacionales		✓	
9	Aprueba el Plan de Acción de cada área de la empresa			✓
10	Difunde el Plan de Acción y el POA a cada uno de los dueños de cada proceso		✓	
11	Realiza el control y seguimiento del POA mensualmente para determinar el avance			✓
12	Elabora un informe del porcentaje de cumplimiento del POA de acuerdo al plan de acción		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		2	6	4
PORCENTAJE		17%	50%	33%

GE 01-02 REVISIÓN POR LA GERENCIA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Revisa el informe del porcentaje de cumplimiento de cada área de la empresa			✓
2	Elabora un listado de las no conformidades detectadas en cada área de la empresa.		✓	
3	Documenta las acciones correctivas de las falencias detectadas por Gerencia General	✓		
4	Elabora un plan de acciones correctivas y preventivas para cubrir los desfases detectadas	✓		
5	Pone en marcha el plan de Acciones correctivas y preventivas con los dueños de procesos	✓		
6	Da seguimiento al plan de acciones correctivas y preventivas de cada área de la empresa			✓
7	Elabora un informe de cumplimiento de acciones correctivas y preventivas	✓		
8	Revisa el informe de cumplimiento de Acciones Correctivas y Preventivas			✓
9	Aprueba y Remite el informe de cumplimiento a cada coordinador de área		✓	
10	Comunica a los dueños de los procesos la aprobación del informe cumplimiento		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		4	3	3
PORCENTAJE		40%	30%	30%

GE 01-03 CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Realiza un listado de los documentos trascendentes de la empresa		✓	
2	Estructura un instructivo de generación, tratamiento control y registro de Documentos		✓	
3	Revisa el Instructivo de generación, tratamiento, control y registro de documentos			✓
4	Convoca a reunión extraordinaria a todos los Coordinadores de Área de la empresa			✓
5	Da a conocer a los coordinadores de área el instructivo y acoge recomendaciones		✓	
6	Aprueba el documento con las recomendaciones realizadas por los coordinadores		✓	
7	Implementa las recomendaciones acogidas en la reunión con los coordinadores		✓	
8	Elabora los formatos de los documentos y registros más trascendentes de la empresa		✓	
9	Difunde el instructivo conjuntamente con los formatos a los dueños de los procesos		✓	
10	Realiza controles al cumplimiento del instructivo de documentos y registros			✓
11	Realiza un informe de cumplimiento del Instructivo de documentos y registros		✓	
12	Elabora un plan de acciones correctivas y preventivas		✓	
13	Comunica a los dueños de proceso el plan de acciones correctivas y preventivas		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	10	3
PORCENTAJE		0%	77%	23%

GE 01-04 TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Identifica mermas, productos con falla y productos deteriorados con mayor recurrencia		✓	
2	Solicita al Área de Ventas el Informe de Quejas y Reclamos de los clientes de la empresa	✓		
3	Elabora un informe mensual de cumplimiento de los estándares de calidad en la producción	✓		
4	Revisa el informe de cumplimiento de estándares e inconformidades		✓	
5	Solicita al coordinador de Producción un plan técnico de acciones correctivas para la producción		✓	
6	Elabora el plan técnico de Acciones Correctivas y Preventivas para la producción		✓	
7	Revisa que el plan esté ligado a los lineamientos del Plan Estratégico de la empresa			✓
8	Informa al coordinador de producción las medidas correctivas del plan a ejecutarse		✓	
9	Asesora a los operarios de producción la corrección de falencias detectadas en la producción		✓	
10	Da seguimiento a las acciones correctivas y preventivas implementadas			✓
11	Elabora un informe de mejoras conseguidas por la implementación de correcciones		✓	
12	Informa al coordinador de producción las medidas correctivas del plan a ejecutarse		✓	
13	Aprueba el informe y comunica a la Dirección de la empresa los resultados logrados		✓	
14	Toma decisiones acerca de los desperdicios irreparables en la producción		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		2	10	2
PORCENTAJE		14%	71%	14%

GE 01-05 SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Elabora un formato para la recepción de quejas y recomendaciones por parte de los clientes	✓		
2	Coloca en cada uno de los puntos de venta un Buzón de Quejas y Recomendaciones	✓		
3	Clasifica mensualmente los documentos de acuerdo al tipo (queja o recomendación)		✓	
4	Tabula la información detectada de acuerdo al tipo de queja y al tipo de recomendación		✓	
5	Elabora un informe de Quejas y Recomendaciones de los clientes de la empresa		✓	
6	Envía el informe al área de Producción para que se tomen las medidas necesarias		✓	
7	Solicita al Coordinador de producción información de la causa y solución de la falencia detectada	✓		
8	Informa al cliente la causa y solución de su recomendación o queja si se da el caso	✓		
9	Da seguimiento a posteriores recomendaciones o quejas ya corregidas			✓
10	Retroalimenta al coordinador de producción del seguimiento realizado a los clientes		✓	
11	Elabora un informe de impacto de correcciones realizadas en base a quejas y recomendaciones		✓	
12	Revisa y aprueba el informe de impacto de correcciones realizadas			✓
13	Toma decisiones en base al informe cuando las correcciones afectan al giro del negocio	✓		
14	Busca alternativas que satisfagan al cliente sin afectar la economía del Negocio	✓		
TOTAL ACTIVIDADES		6	6	2
PORCENTAJE		43%	43%	14%

GE 01-06 ESTRATEGIAS DE MARKETING

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Convoca a reunión estratégica a todos los integrantes del Área de Comercialización y Ventas			✓
2	Solicita al área de producción fichas técnicas y cuadros nutricionales de los productos elaborados		✓	
3	Selecciona los principales ingredientes que aporten mayor valor nutricional a los clientes	✓		
4	Recopila estrategias de comercialización, promoción, distribución y publicidad en lluvia de ideas		✓	
5	Elabora bosquejos de afiches informativos y publicidad en local para los clientes	✓		
6	Elabora un plan publicitario y de ventas con presupuesto incluido para llegar al consumidor		✓	
7	Revisa el plan anual de publicidad y ventas conjuntamente con su presupuesto			✓
8	Aprueba el plan y asigna los recursos presupuestados para su ejecución		✓	
9	Ejecuta el plan fase a fase de acuerdo a un cronograma establecido en el mismo		✓	
10	Elabora un Informe de resultados obtenidos mediante la ejecución del plan		✓	
11	Revisa los resultados integrales obtenidos por la ejecución del plan de publicidad y ventas			✓
12	Replantea las estrategias de marketing ejecutadas para obtener los resultados deseados		✓	
13	Informa los resultados a la Dirección de la empresa para la toma de decisiones necesarias		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		2	8	3
PORCENTAJE		15%	62%	23%

GE 01-07 DESARROLLO DE PRODUCTOS

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Desarrolla un recetario y formulario de panadería, pastelería, galletería y empaque de productos.		✓	
2	Selecciona las sugerencias de nuevos productos realizadas por los clientes en el buzón de sugerencias		✓	
3	Escoge los productos de mayor posibilidad de elaboración, según el giro del negocio		✓	
4	Investiga las propiedades alimenticias de los nuevos ingredientes a utilizar en el producto		✓	
5	Desarrolla la fórmula del nuevo producto en base a la investigación realizada de ingredientes		✓	
6	Solicita al proveedor la posibilidad de dotar de manera permanente los nuevos ingredientes		✓	
7	Elabora la primera prueba del nuevo producto con todos los nuevos ingredientes		✓	
8	Elabora una nueva fórmula procurando equilibrar mejor los ingredientes nuevos		✓	
9	Realiza una degustación en los puntos de venta para determinar la aceptación del nuevo producto	✓		
10	Incluye el producto en las listas de producción de cada día para todos los locales	✓		
11	Registra los resultados de las pruebas realizadas en la bitácora de desarrollo de nuevos productos		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		2	9	0
PORCENTAJE		18%	82%	0%

LI 02-01 ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Analiza los precios de las cotizaciones de las empresas ofertantes		✓	
2	Selecciona al proveedor más calificado de acuerdo a precios y calidad de productos		✓	
3	Selecciona la materia prima necesaria para el proceso de producción		✓	
4	Realiza la negociación de precios y descuentos por compra de materia prima al por mayor		✓	
5	Solicita al proveedor los montos y plazo de pago de los pedidos		✓	
6	Realiza el pedido pertinente de la materia prima necesaria para la producción mensual		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	6	0
PORCENTAJE		0%	100%	0%

LI 02-02 ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Revisa preliminarmente los datos de la factura para verificar si corresponden con el pedido realizado		✓	
2	Indica a los despachadores el lugar y la posición como va a quedar la materia prima receptada			✓
3	Revisa que la materia prima descargada no tenga ningún daño que altere la calidad final			✓
4	Solicita al despachador la emisión de una nota de crédito del/los productos en mal estado		✓	
5	Realiza un conteo físico de la materia prima final entregada por el proveedor		✓	
6	Firma el documento de recepción del proveedor aceptando el detalle y los valores a pagar		✓	
7	Elabora una lista de verificación de materia prima y un detalle de pedidos rechazados	✓		
8	Registra las cantidades recibidas en el kardex manual y archiva el documento		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		1	5	2
PORCENTAJE		13%	63%	25%

LI 02-03 DISTRIBUCIÓN DE MATERIA PRIMA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Revisa el requerimiento de Materia prima realizada por el coordinador de producción			✓
2	Verifica la existencia de la materia prima solicitada por el coordinador de producción			✓
3	Elabora un listado de todos la materia prima solicitada por cada punto de venta		✓	
4	Prepara la materia prima detallada en el listado según peso o unidades requeridas		✓	
5	Transporta la materia prima solicitada a cada punto de venta		✓	
6	Entrega al personal de producción la materia prima solicitada		✓	
7	Firma el listado de materia prima, entrega el original al bodeguero y archiva la copia de recepción			✓
8	Envía al área contable el listado firmado para que se descargue del sistema		✓	
9	Realiza el descargo de materia prima del kardex al módulo de producción para calcular el costo			✓
TOTAL ACTIVIDADES		0	5	4
PORCENTAJE		0%	56%	44%

PP 01-01 PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Solicita al área de ventas las proyecciones de ventas mensuales de cada punto de venta			✓
2	Elabora un informe de stock de abastecimiento materia prima para producir mensualmente		✓	
3	Calcula la cantidad de materia prima necesaria para la producción mensual		✓	
4	Elabora un documento de requerimiento de materia prima por punto de venta al bodeguero		✓	
5	Elabora las listas diarias de producción con pesos y cantidades que se van a utilizar		✓	
6	Descarga del sistema contable por bodega la materia prima utilizada diariamente		✓	
7	Realiza un conteo mensual de materia prima físico vs existencia en el sistema contable		✓	
8	Informa del desfase de materia prima existente a Gerencia General y realiza los ajustes necesarios		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	7	1
PORCENTAJE		0%	88%	13%

PP 01-02 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Calibra la maquinaria, equipos y utensilios necesarios para la producción			✓
2	Pesa los ingredientes de materia prima según la fórmula de pan que se va a elaborar		✓	
3	Coloca la materia prima en el bol de la amasadora excepto la materia prima grasa		✓	
4	Programa la amasadora en tiempo y velocidad de amasado según el tipo de pan a elaborar		✓	
5	Enciende la amasadora durante dos minutos para que los ingredientes se unifiquen		✓	
6	Agrega la materia prima grasa en la amasadora y la integra rápidamente de forma manual		✓	
7	Programa el tiempo final de amasado según el tipo de pan de manera que se unifiquen los ingredientes		✓	
8	Revisa el posible error en el pesaje y procede a corregir completando los ingredientes	✓		
9	Retira la masa de la amasadora, divide en porciones según el tipo de pan y deja reposar 20 minutos		✓	
10	Labra las porciones de pan para dar forma según el tipo de pan que se esté elaborando		✓	
11	Coloca las unidades formadas en bandejas que se ubicarán en coches de 15 latas		✓	
12	Lleva el coche cargado a fermentar en la cámara de leudo previamente calentada			✓
13	Hornea el pan a 180 grados centígrados durante 20 o 25 minutos según el tipo de pan		✓	
14	Programa el horno durante los minutos necesarios para que esté listo para el consumo		✓	
15	Retira el coche del horno cuidadosamente y lleva el coche al área de enfriamiento			✓
16	Elabora un informe de calidad de las unidades buenas y de las unidades defectuosas		✓	
17	Envía el informe de calidad al área de ventas y al área contable para su correcto tratamiento	✓		
TOTAL ACTIVIDADES		2	12	3
PORCENTAJE		12%	71%	18%

PP 01-03 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PASTELERÍA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Pesa todos los ingredientes de la fórmula que va a elaborar según la orden de producción		✓	
2	Coloca todos los ingredientes en el bol de la batidora industrial pastelera		✓	
3	Programa el tiempo y velocidad de batido según lo detallado en el formulario de pastelería		✓	
4	Engrasa y enharina los moldes de aluminio necesarios para la elaboración de las tortas		✓	
5	Programa la batidora durante un minuto más para que la mezcla quede homogénea		✓	
6	Vierte la cantidad de batido ya establecida en la receta dentro de los moldes de aluminio		✓	
7	Coloca los moldes llenos sobre latas que van a ser colocadas sobre los coches de horneo		✓	
8	Hornea las tortas a 160 ° centígrados de temperatura por 30 minutos		✓	
9	Programa el tiempo del horneo por 5 minutos más a la misma temperatura antes programada		✓	
10	Retira los moldes del horno y saca las tortas de los moldes de aluminio para que se enfrien		✓	
11	Corta cada una de las tortas de bizcochuelo en dos capas o tres capas iguales según la torta		✓	
12	Coloca una capa de crema chantillí y una capa de mermelada en las dos primeras capas		✓	
13	Decora las tortas preliminarmente con crema chantillí o crema de mantequilla		✓	
14	Realiza la decoración final de las tortas, con chocolate en virutas, o chocolate derretido y frutas		✓	
15	Coloca cada una de las tortas en bases redondas de espuma flex o bases de cartón		✓	
16	Corta algunas tortas en porciones individuales para vender en unidades como pastas	✓		
17	Almacena las tortas terminadas en vitrinas frigoríficas o congelador	✓		
TOTAL ACTIVIDADES		2	15	0
PORCENTAJE		12%	88%	0%

PP 01-04 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE GALLETERÍA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Pesa por separado cada uno de los ingredientes de la formula a elaborar en el día		✓	
2	Coloca en el bol de la batidora el azúcar y la grasa para obtener un cremado		✓	
3	Programa la batidora pastelera por cinco minutos y la enciende a velocidad baja		✓	
4	Añade poco a poco los ingredientes líquidos en velocidad media para que se incorporen al batido		✓	
5	Añade los ingredientes sólidos al batido a velocidad baja, hasta lograr que se incorporen		✓	
6	Programa la batidora a velocidad baja por 1 minuto y a velocidad máxima por 1 minuto mas		✓	
7	Retira del bol de la batidora la mezcla homogénea y sin grumos de harina	✓		
8	Coloca la mezcla en cantidades establecidas en las mangas pasteleras con las boquillas adecuadas		✓	
9	Engrasa y enharina las bandejas necesarias para colocar la mezcla con forma de galletas		✓	
10	Forma las galletas en las bandejas de acuerdo a formas y tamaños preestablecidos		✓	
11	Coloca las bandejas listas con galletas en el coche para posteriormente hornear		✓	
12	Programa el horno a 150° centígrados y 25 minutos de tiempo para el horneo de las galletas		✓	
13	Hornea las galletas por aproximadamente 25 minutos previamente programados en el horno		✓	
14	Programa el horno por 3 minutos para que las galletas tomen la contextura y color deseado		✓	
15	Retira el coche del horno y lo lleva al área de enfriamiento			✓
TOTAL ACTIVIDADES		1	13	1
PORCENTAJE		7%	87%	7%

PP 01-05 EMPAQUETADO DE GALLETAS

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Coloca el equipo aséptico en su cuerpo para evitar contaminar las galletas con sus manos, boca o ropa	✓		
2	Prepara las cajas de termo formado y las etiquetas necesarias según el tipo de galleta a empacar	✓		
3	Coloca las galletas en la caja de termo formado según peso establecido en los formularios		✓	
4	Precalienta la máquina de sellado y sella las cajas herméticamente para evitar contaminación		✓	
5	Coloca las etiquetas en las cajas listas de galletas, evitando que se arrugue la etiqueta		✓	
6	Imprime sobre la caja los datos de elaboración, vencimiento, lote y precio de venta al público		✓	
7	Coloca las cajas listas en gavetas plásticas y elabora listado de existencia para ingresar al kardex			✓
TOTAL ACTIVIDADES		2	4	1
PORCENTAJE		29%	57%	14%

CV 04-01 DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Elabora listado de productos necesarios para el abastecimiento del punto de venta		✓	
2	Recibe el listado de abastecimiento de cada punto de venta vía correo electrónico		✓	
3	Solicita al área pertinente la adquisición o elaboración de los productos faltantes		✓	
4	Comunica al Administrador Local, la no disponibilidad de algunos productos solicitados		✓	
5	Envía el listado de abastecimiento de cada sucursal al encargado de bodega		✓	
6	Selecciona los productos de la lista para colocarlos en las gavetas plásticas de cada punto de venta		✓	
7	Coloca las gavetas plásticas en el transporte, apilando máximo 6 gavetas por grupo			✓
8	Asegura las gavetas con bandas elásticas para evitar daños de transportación		✓	
9	Elabora la ruta de entrega, optimizando el tiempo y según necesidad de los puntos de venta		✓	
10	Entregar mediante el listado los productos a cada administrador de punto de venta		✓	
11	Solicita las firmas de recibí conforme de los responsables de cada Punto de Venta			✓
12	Descarga del sistema los productos entregados a cada punto de venta de acuerdo al listado.		✓	
13	Sumilla y archiva los documentos físicos de cada punto de venta una vez que se hayan registrado		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	11	2
PORCENTAJE		0%	85%	15%

CV 04-02 VENTA INSTANTÁNEA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Recepta el pedido verbal de cada cliente en el punto de venta correspondiente		✓	
2	Coloca los productos solicitados en fundas plásticas o cajas de cartón para el despacho	✓		
3	Comunica al cajero los tipos de productos y cantidades solicitadas por el cliente		✓	
4	Ingresa los productos y cantidades solicitadas por el cliente en el sistema de facturación		✓	
5	Solicita al cliente todos los datos personales para colocarlos en el documento de venta	✓		
6	Recibe el pago por parte del cliente, lo verifica y entrega el cambio si es el caso.		✓	
7	Imprime el comprobante de venta y solicita la firma de recibí conforme del cliente	✓		
8	Despacha los productos según el comprobante de venta del cliente			✓
9	Guarda la copia del comprobante de venta del cliente en el archivo de la empresa		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		3	5	1
PORCENTAJE		33%	56%	11%

CV 04-03 VENTA BAJO PEDIDO

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Recepta la petición del cliente de los productos solicitados para su elaboración		✓	
2	Elabora la proforma de los productos solicitados especificando precios y cantidad	✓		
3	Recepta el 50% del total a facturar y coordina con el cliente el día y hora de entrega		✓	
4	Elabora la orden de pedido, detallando el tipo de producto, cantidad y fecha de entrega		✓	
5	Recibe los productos solicitados al área de producción detallados en la Orden de Pedido		✓	
6	Solicita al Coordinador de producción el cumplimiento del pedido solicitado		✓	
7	Empaca el pedido en fundas plásticas o cajas de cartón, según lo solicitado por el cliente	✓		
8	Elabora la Factura del cliente, detallando cantidades y precios unitarios	✓		
9	Recepta por parte del cliente el 50% faltante del total de la factura		✓	
10	Despacha los productos detallados en la factura y solicita al cliente la firma de recepción	✓		
11	Realiza el seguimiento del pedido, realizando llamadas para medir la satisfacción del cliente		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		4	7	0
PORCENTAJE		36%	64%	0%

GA 05-01 CONTABILIDAD

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Revisa que la documentación de la empresa cumpla con los PCGA Y Normativa vigente			✓
2	Solicita al proveedor interno o externo la rectificación de la documentación		✓	
3	Registra en el Sistema Contable las transacciones realizadas según su naturaleza		✓	
4	Realiza los asientos de libro diario que tienen sustento, en el sistema contable de la empresa		✓	
5	Revisa que los registros en el sistema contable estén correctamente sustentados y realizados			✓
6	Realiza los asientos de ajuste necesarios que permitan reflejar la información correcta		✓	
7	Realiza la mayorización de todas las cuentas involucradas en las transacciones diarias		✓	
8	Transfiere la información de los libros de diario hacia las cuentas del balance de comprobación mensual		✓	
9	Elabora los Estados Financieros Consolidados trimestralmente, anexando el cuadro de Indicadores		✓	
10	Revisa los Estados Financieros consolidados trimestralmente por el área Contable			✓
11	Realiza las correcciones necesarias para presentar la información oportuna y veraz		✓	
12	Elabora los Estados Financieros Anuales, incluidos las Notas a los Estados Financieros		✓	
13	Aprueba los Estados Financieros Anuales, para la presentación en la Superintendencia de Cías		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	10	3
PORCENTAJE		0%	77%	23%

GA 05-02 COMPRA DE SUMINISTROS

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Revisa el stock de bienes y suministros en el kardex del sistema contable			✓
2	Elabora un listado de bienes y suministros necesarios para cada punto de venta		✓	
3	Envía por correo electrónico el listado a cada administrador de local		✓	
4	Realiza la verificación física de materiales y suministros para sustentar los cambios propuestos.		✓	
5	Recibe el listado con los cambios realizados y verifica el desfase con el kardex		✓	
6	Notifica vía correo electrónico la adquisición Propuesta inicialmente de materiales y suministros		✓	
7	Elabora el listado final de requerimiento de bienes y suministros de la empresa		✓	
8	Elabora la solicitud de compra al proveedor o proveedores de los materiales y suministros		✓	
9	Analiza la proforma del proveedor para decidir la compra de los materiales y suministros		✓	
10	Solicita presupuesto a Gerencia General, anexando el listado y las proformas		✓	
11	Realiza el pedido formal al proveedor especificando los puntos de recepción y fechas de entrega		✓	
12	Revisa que la factura del cliente con los datos correctos de la empresa y cantidades solicitadas			✓
13	Envía a Contabilidad la factura para que se emita el cheque de pago al proveedor			✓
14	Almacena los bienes o suministros en la bodega de la empresa, y realiza el Inventario.		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	11	3
PORCENTAJE		0%	79%	21%

GA 05-03 DISTRIBUCIÓN DE SUMINISTROS

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Revisar el requerimiento de los puntos de venta para seleccionar los bienes y suministros			✓
2	Preparar los bienes y suministros solicitados en el requerimiento para cada punto de venta		✓	
3	Entrega los bienes y suministros en cada punto de venta al responsable del local		✓	
4	Solicita a la Matriz completar los bienes y suministros que faltan según el listado		✓	
5	Firma el listado de recepción de bienes y suministros proveniente de la matriz		✓	
6	Envía a contabilidad el listado de cada punto de venta para la descarga en el sistema			✓
TOTAL ACTIVIDADES		0	4	2
PORCENTAJE		0%	67%	33%

GA 05-04 MANTENIMIENTO

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Solicita al proveedor las especificaciones técnicas de cada maquinaria o equipo		✓	
2	Elabora el plan anual de mantenimiento conjuntamente con el Técnico del proveedor		✓	
3	Asigna Fechas de mantenimiento que no interfieran con la producción normal		✓	
4	Elabora el Cronograma de Mantenimiento de Maquinaria y Equipos involucrados		✓	
5	Confirma al proveedor con una semana de antelación la cita programada de mantenimiento		✓	
6	Revisa el Informe del Mantenimiento proporcionado por el Técnico del proveedor			✓
7	Emite el Informe a Gerencia General con la propuesta de mejora a la maquinaria o equipos		✓	
8	Revisa el informe de mantenimiento y la propuesta de mejora realizada			✓
9	Solicita hacer los cambios que permitan la funcionalidad normal de la maquinaria o equipos		✓	
10	Aprueba el mejoramiento o cambio de partes de la maquinaria o equipos revisados		✓	
11	Realiza el Informe de mejoras realizadas y llena la matriz de mantenimiento		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	9	2
PORCENTAJE		0%	82%	18%

RH 06-01 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Elabora el perfil de cada puesto organizacional requerido para la toda la empresa		✓	
2	Elabora el requerimiento de personal según la necesidad de su área de trabajo		✓	
3	Recibe el requerimiento de personal de parte de cada coordinador de área de la empresa		✓	
4	Publica el anuncio de contratación en el periódico y bolsas de empleo en internet		✓	
5	Recibe la hojas de vida de los candidatos vía internet o en las instalaciones de la empresa		✓	
6	Genera una base de datos en hoja electrónica de las hojas de vida de los candidatos		✓	
7	Selecciona tres candidatos que cumplan con los requisitos del perfil del puesto		✓	
8	Realiza pruebas técnicas y entrevista para determinar conocimiento y aptitudes del candidato		✓	
9	Realiza una matriz de calificación de conocimientos y aptitudes de cada candidato		✓	
10	Confirma vía telefónica las referencias presentadas en las hojas de vida de los candidatos		✓	
11	Selecciona a los dos candidatos mejor puntuados para la entrevista final		✓	
12	Realiza la entrevista a los candidatos finales para determinar el grado de empatía.		✓	
13	Selecciona al candidato que se ajusta al perfil y genera empatía con el área requirente		✓	
14	Informa al candidato seleccionado vía telefónica la decisión de su contratación			✓
15	Recepta la documentación soporte del candidato para elaborar su expediente y contrato		✓	
16	Elabora el contrato a plazo fijo con periodo de prueba del nuevo empleado de la empresa		✓	
17	Revisa que el contrato incluya todos los requisitos legales y la información del nuevo empleado			✓

18	Solicita realizar los cambios correspondientes en el contrato del nuevo colaborador		✓	
19	Comunica al nuevo colaborador la fecha y hora de su incorporación a la empresa		✓	
20	Gestiona las firmas del colaborador en el Ministerio de Relaciones Laborales			✓
21	Registra los datos en el sistema de la empresa y en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social		✓	
22	Realiza la Inducción y presentación del nuevo colaborador a cada área de la empresa		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		0	19	3
PORCENTAJE		0%	86%	14%

RH 06-02 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Emite Informe Anual de cumplimiento de metas e indicadores de gestión del área		✓	
2	Evalúa la necesidad de reforzamiento de conocimientos específicos de cada área		✓	
3	Solicita al Administrador General la estructuración del Plan Anual de Capacitación	✓		
4	Elabora el plan de capacitación anual en base a las necesidades detectadas en el informe		✓	
5	Elabora un cronograma de cursos de capacitación según la prioridad de cada área		✓	
6	Solicita al Coordinador de Área elaborar una temario para capacitar a los trabajadores		✓	
7	Cotiza en el mercado el costo del curso que se requiere para capacitar al personal		✓	
8	Envía a Gerencia General el costo del curso de capacitación externa ofertado a la empresa			✓
9	Evalúa cuál de las cotizaciones es más viable para los recursos de la empresa		✓	

10	Selecciona a la empresa de capacitación que más se ajusta a la realidad de la empresa		✓	
11	Elabora el programa de capacitación en base al temario entregado por el instructor		✓	
12	Convoca a los empleados de cada área para informarles el día y horario de la capacitación			✓
13	Ejecuta la inauguración del curso de capacitación con el Instructor interno o externo		✓	
14	Ejecuta el programa de capacitación en las instalaciones de la empresa		✓	
15	Realiza evaluaciones personales a los empleados presentes en la capacitación		✓	
16	Elabora la tabulación de las pruebas y emite un informe de la capacitación realizada		✓	
17	Revisa el Informe de Capacitación y los resultados personales y del área		✓	
18	Verifica la necesidad de reforzar el conocimiento de los empleados de la empresa		✓	
19	Solicita al coordinador de área el reforzamiento de conocimientos de los colaboradores		✓	
20	Refuerza el conocimiento del personal de su área de manera informal en sus puestos de trabajo		✓	
TOTAL ACTIVIDADES		1	16	2
PORCENTAJE		5%	84%	11%

RH 06-03 NÓMINA

No.	ACTIVIDAD	TIPO DE VALOR AGREGADO		
		VAC	VAN	NAV
1	Registra en el módulo de Nómina los requerimientos realizados por los empleados		✓	
2	Elabora la Matriz de Nómina incluyendo todos los beneficios y descuento correspondientes		✓	
3	Elabora los roles de pago Individuales, alimentado de los datos de la Matriz de Nómina		✓	
4	Verifica los valores detallados en los roles de pago individuales de la empresa			✓
5	Solicita hacer los correctivos necesarios para la aprobación y cancelación a los empleados		✓	
6	Envía los roles de pago individual a Gerencia General para su aprobación			✓
7	Solicita a contabilidad la aclaración de los rubros que se detallan en los roles de pago		✓	
8	Recibe los justificativos de los rubros detallados en los roles de pago individuales de la empresa		✓	
9	Emite los cheques de pago por concepto de remuneración para cada empleado		✓	
10	Entrega los cheques de remuneración a cada uno de los empleados de la empresa			✓
11	Ingresa en el sistema contable los pagos efectuados a cada trabajador		✓	
12	Archiva los roles de pago y la copia de los cheque cancelados por remuneración			✓
TOTAL ACTIVIDADES		0	8	4
PORCENTAJE		0%	67%	33%

ANEXO 5
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-01	Proceso: ELABORACIÓN DE PLANES	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Delimitar los lineamientos organizacionales estratégicos de la compañía, mediante la definición de objetivos, políticas y estrategias orientadas a la consecución de las metas de corto y largo plazo.

2. ALCANCE

El ámbito de aplicación abarcara desde el diseño del plan estratégico hasta la revisión del cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable de la ejecución y control del proceso es el Gerente General.

4. DEFINICIONES

Informe Comercial: Documento interno de una organización que presenta información de la situación Administrativa y de Ventas, para conocimiento de la consecución de los objetivos anuales.

Informe Financiero: Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-01	Proceso: ELABORACIÓN DE PLANES	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado.

Informe Operativo: Es el documento que se utiliza para revelar el grado de cumplimiento de las actividades relacionadas con el giro normal del negocio.

Lluvia de Ideas: Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Objetivos Operacionales: Los objetivos operativos son los puntos de referencia de los proyectos diarios, semanales o mensuales que implementan grandes objetivos estratégicos. Los objetivos operativos, también llamados objetivos tácticos, se establecen con los objetivos estratégicos en mente y proporcionan un medio para la gestión y el personal para romper un objetivo estratégico más amplio en tareas realizables.

Planificación Estratégica: La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

Plan de Acción: Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

Plan Operativo Anual (POA): Es un documento en el cual los responsables de una organización, establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan para transformar entradas en resultados.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-01	Proceso: ELABORACIÓN DE PLANES	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6

5. POLITICAS

- La Junta de Socios convocará a la reunión a los responsables de cada área y al Gerente General, para definir la planificación estratégica y operativa.
- La reunión evidenciará el desarrollo de los planes mediante la consecución del POA (Plan Operativo Anual), que se realizará en base al Plan Estratégico y que regirá todos los procesos de la compañía durante todo el año fiscal.
- Cada una de la áreas de la empresa desarrollará un plan de acción concordante con el POA que servirá para delinear sus estrategias operativas y lograr la consecución de los objetivos institucionales.
- El plan de acción será aprobado por el Gerente General, quien determinará si se apeg a la Planificación Estratégica de la Compañía.
- Trimestralmente el coordinador de cada área presentará a Gerencia General el porcentaje de avance del plan de acción, con la finalidad de anticipar eventos que impidan el normal desarrollo del mismo.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-01	Proceso: ELABORACIÓN DE PLANES		
Edición No. 01			Pág. 4 de 6

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos					
Descripción	Determina el porcentaje de cumplimiento de los objetivos anuales determinados por la compañía.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total Objetivos Cumplidos / Total Objetivos Planificados)*100	Trimestral	Positivo	80%	100%	Gerente General	Junta de Socios

Nombre	Porcentaje de Ejecución del Plan de Acción					
Descripción	Determina el porcentaje consecución del plan de acción de cada Área de la Compañía.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Actividades ejecutadas dentro del plazo / Total Actividades)*100	Mensual	Positivo	80%	100%	Coordinador de Área	Gerente General

7. DOCUMENTOS

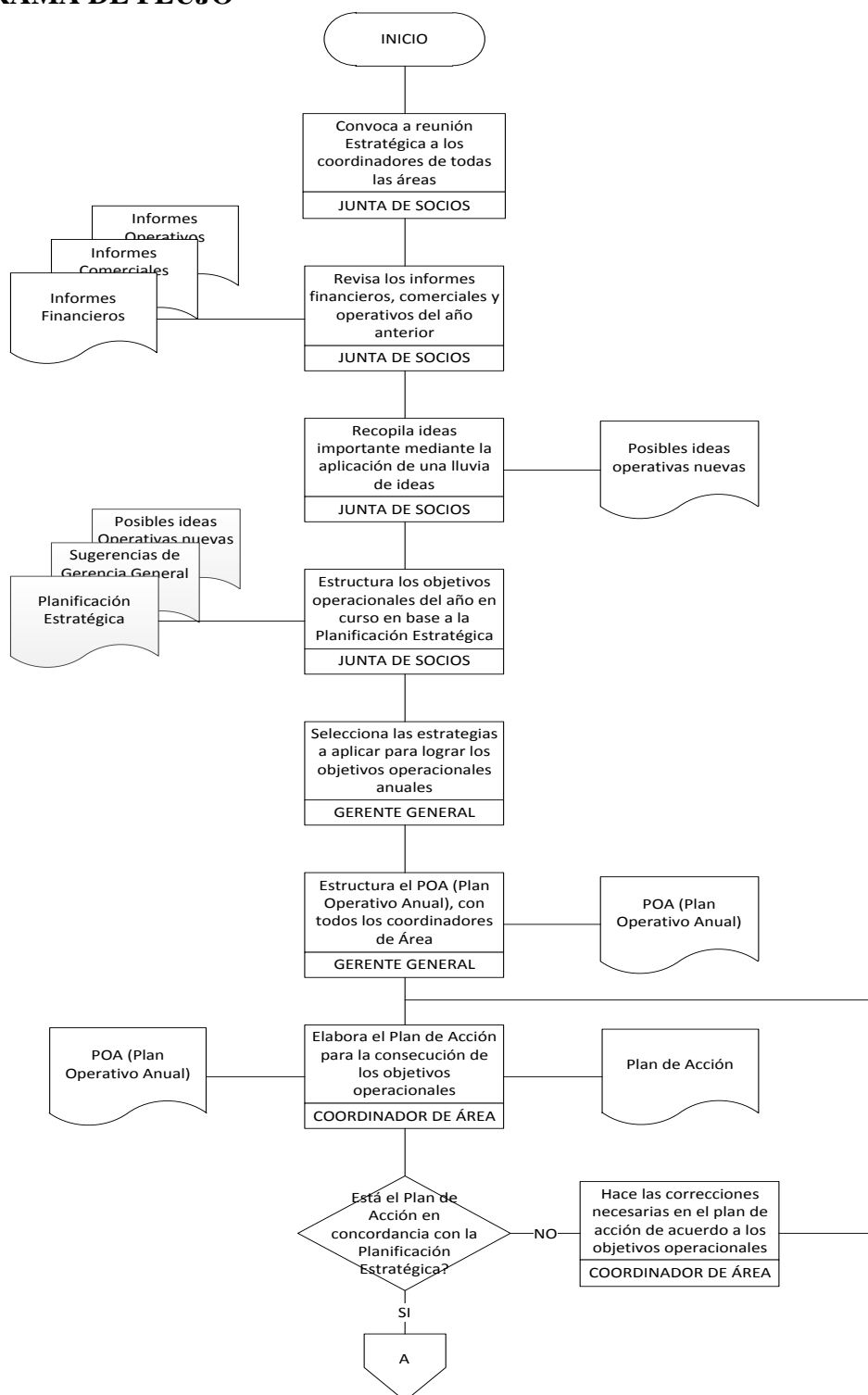
Código	Nombre
DGE 01-01-001	Plan Estratégico
DGE 01-01-002	Plan Operativo Anual
DGE 01-01-003	Plan de Acción Administrativo - Financiero
DGE 01-01-004	Plan de Acción Comercial
DGE 01-01-005	Plan de Acción Productivo
DGE 01-01-005	Informe de Cumplimiento POA

8. REGISTROS

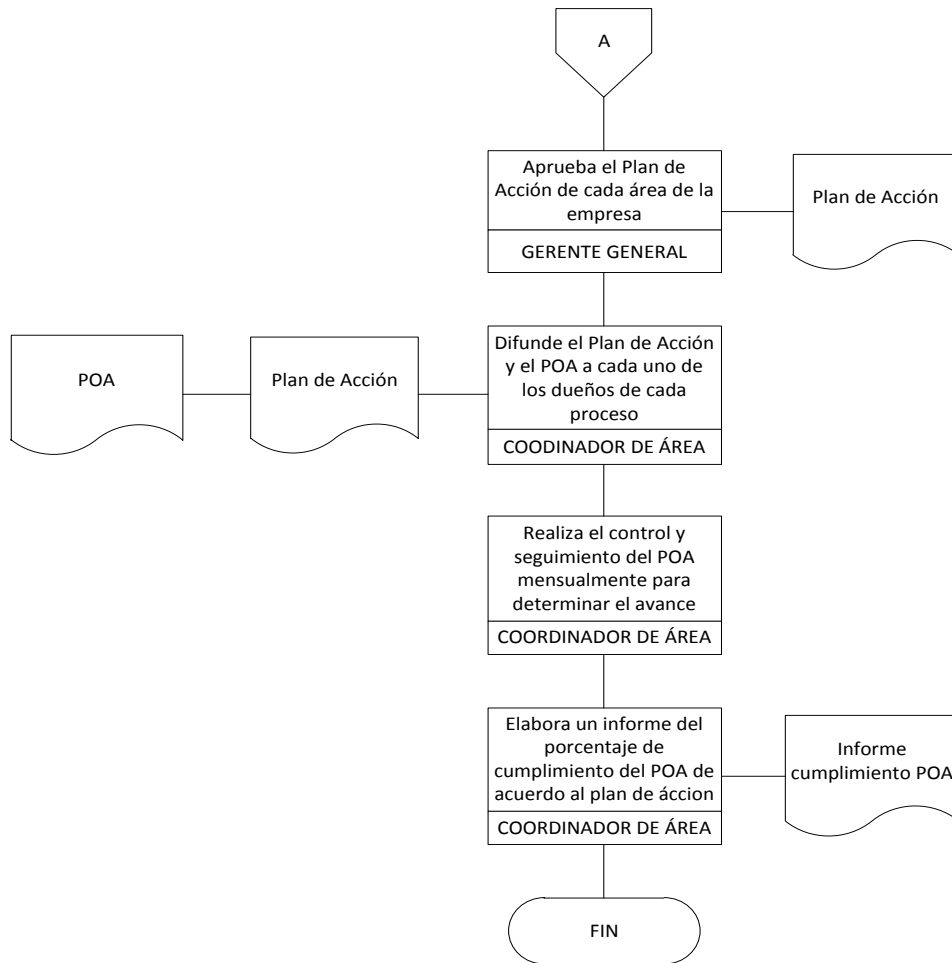
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RGE 01-01-001	Cuadro de Indicadores	Digital	1 año	Archivo Permanente
RGE 01-01-002	Cuadro de Objetivos Operativos	Digital	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-01	Proceso: ELABORACIÓN DE PLANES	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-01	Proceso: ELABORACIÓN DE PLANES	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-02	Proceso: REVISIÓN POR LA GERENCIA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Determinar el grado de cumplimiento del Plan operativo anual mediante análisis de los indicadores del Informe de Cumplimiento POA, para implementar un plan de acciones correctivas y preventivas.

2. ALCANCE

La Revisión por la Gerencia aplica desde la recepción del informe de cumplimiento del POA, hasta la implementación y seguimiento de las acciones correctivas y preventivas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable de la revisión y seguimiento es el Gerente General.

4. DEFINICIONES

Acciones Correctivas: es una acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. Es diferente a “Corrección” mediante la cual sólo se elimina o repara la no conformidad detectada, no su causa.

Acciones Preventivas: es una acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. Se diferencia de la acción correctiva en que para realizarla no es necesario que se haya presentado ninguna no conformidad.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-02	Proceso: REVISIÓN POR LA GERENCIA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

Cumplimiento: refiere a la acción y efecto de cumplir o cumplirse. Dicho concepto hace referencia a la ejecución de alguna acción, promesa o la provisión de aquello que falta, hacer algo que se debe en los plazos de tiempo estipulados.

No conformidad: es un incumplimiento de un requisito del sistema, sea este especificado o no. Se conoce como requisito una necesidad o expectativa establecida, generalmente explícita u obligatoria.

Plan de Acciones Correctivas y Preventivas: se refiere al documento que refleja las estrategias utilizadas para eliminar no conformidades presentes o que pueden presentarse en el futuro.

Plan Operativo Anual (POA): Es un documento en el cual los responsables de una organización, establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Revisión: Sometimiento de una cosa a un nuevo examen para corregirla, repararla o comprobar su funcionamiento y validez:

Seguimiento: Observación minuciosa de la evolución y el desarrollo de un proceso.

5. POLITICAS

- El procedimiento inicia con la emisión del Informe de cumplimiento del POA, emitido por cada una de las áreas de la empresa.
- El Gerente General es el encargado de la revisión y análisis de los Informes de Cumplimiento del POA, para determinar el número de no conformidades presentes en cada área de la empresa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-02	Proceso: REVISIÓN POR LA GERENCIA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6

- El Gerente General determinará un listado de no conformidades por área, que será enviado a cada coordinador de área.
- Los Coordinadores de cada área serán los responsables de la elaboración e implementación del plan de acciones preventivas y correctivas dentro de su área de trabajo.
- Cada Coordinador de área elaborará un informe de cumplimiento de acciones correctivas y preventivas.
- El gerente General será el encargado de revisar y aprobar el informe de cumplimiento de cada área.
- Los coordinadores de cada área de la empresa serán los responsables de retroalimentar al recurso humano de su área respectiva.

 <div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div>	
<div>CODIGO: GE 01-02</div>	<div>Proceso: REVISIÓN POR LA GERENCIA</div>
<div>Edición No. 01</div>	<div>Pág. 4 de 6</div>

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de No conformidades por área					
Descripción	Mide el porcentaje de no conformidades detectadas en cada área de trabajo de la compañía.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de No conformidades del área / Total No conformidades de la empresa)*100	Semestral	Positivo	1%	25%	Gerente General	Gerente General

Nombre	Porcentaje de Cumplimiento de Acciones Correctivas					
Descripción	Determina el porcentaje de no conformidades resueltas mediante la implementación de las acciones correctivas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Acciones Correctivas efectivizadas / Total Acciones Correctivas formuladas)*100	Mensual	Positivo	80%	100%	Coordinador de Área	Gerente General

7. DOCUMENTOS

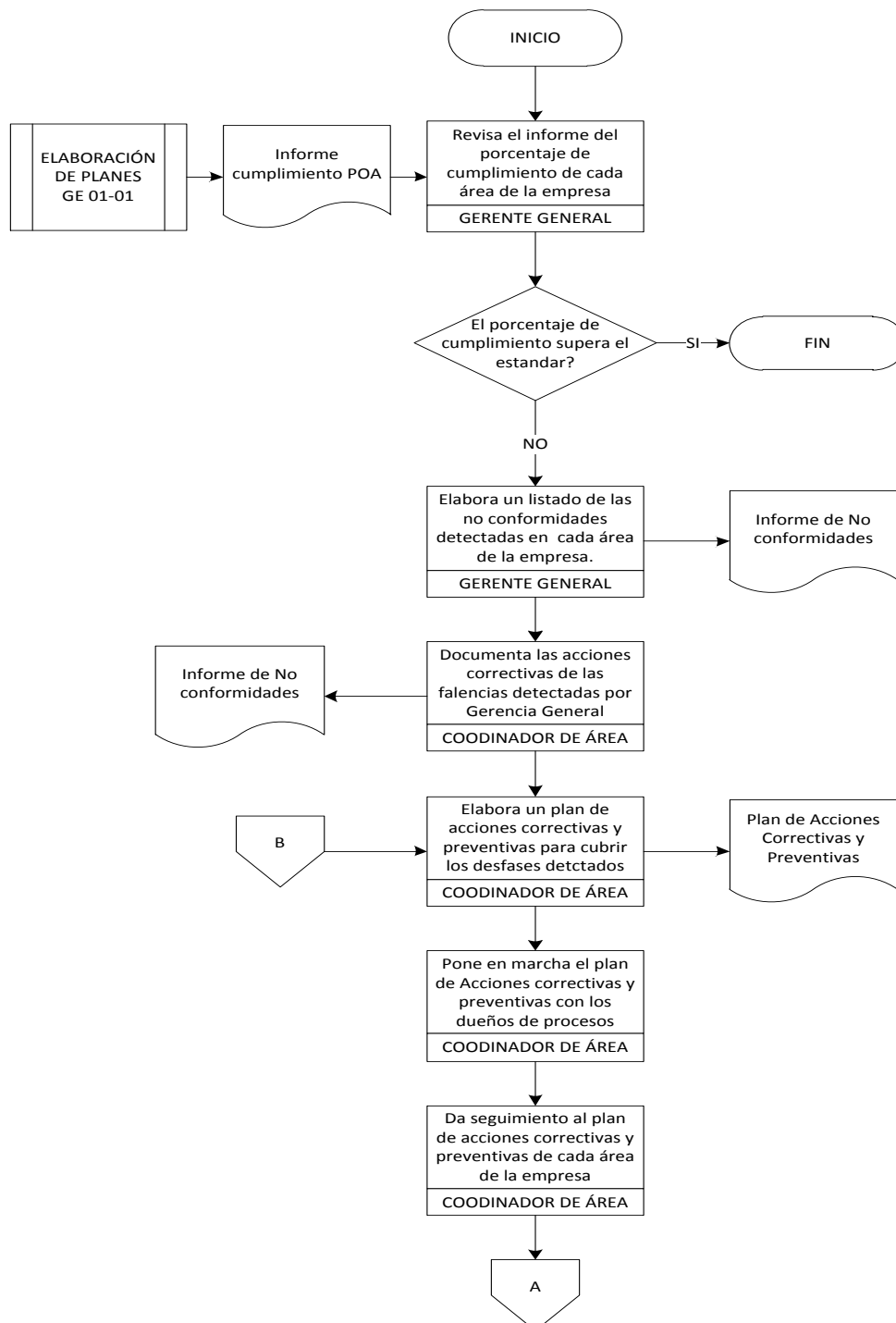
Código	Nombre
DGE 01-02-001	Informe de No conformidades
DGE 01-02-002	Plan de Acciones Correctivas y Preventivas
DGE 01-02-003	Informe de Cumplimiento de Acciones Correctivas y Preventivas

8. REGISTROS

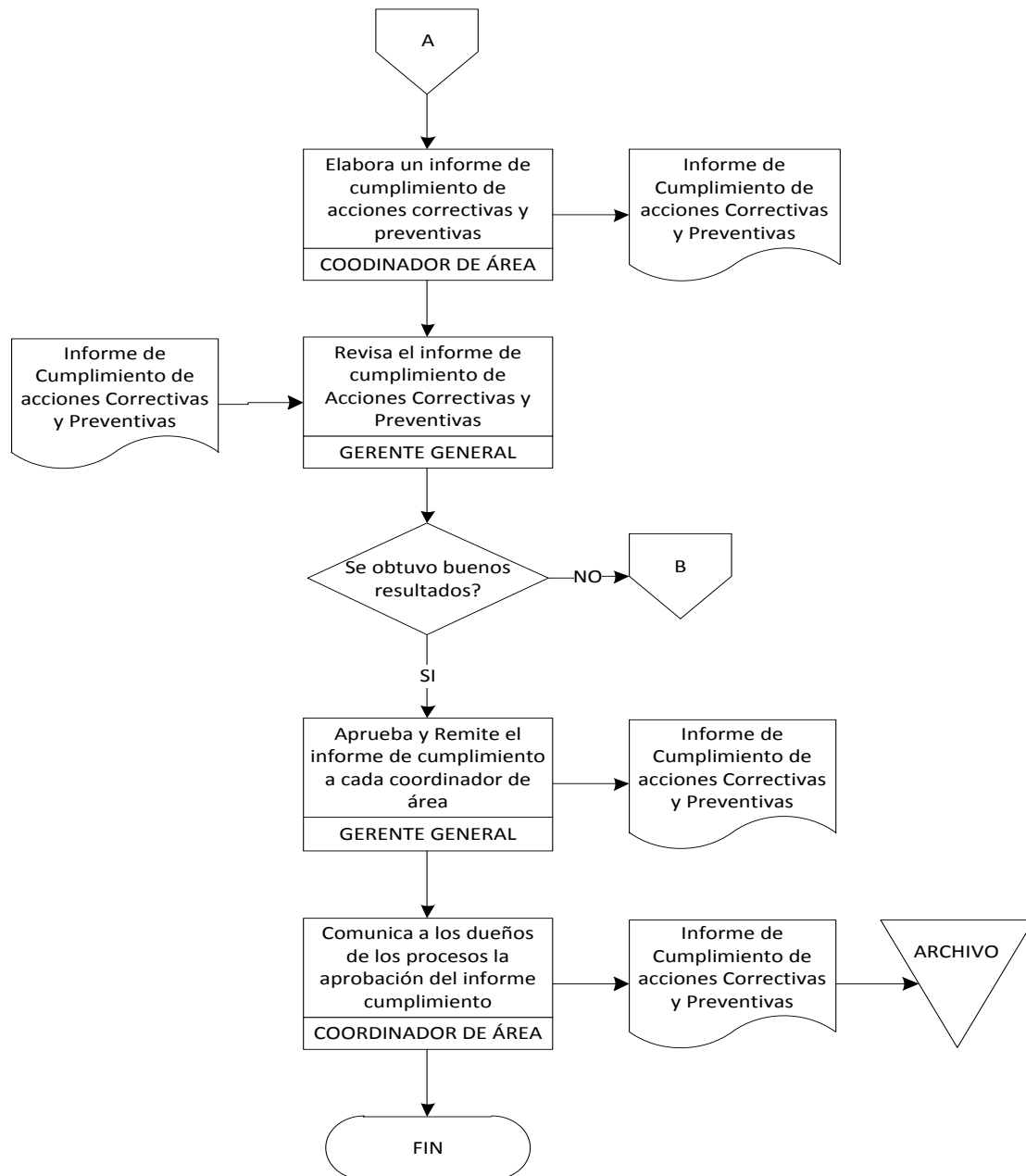
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RGE 01-02-001	Listado de No conformidades	Digital	1 año	Archivo Permanente
RGE 01-02-002	Cuadro de Tiempos y responsables de Acciones Correctivas	Digital	1 año	Archivo Permanente
RGE 01-02-003	Cuadro de Tiempos y responsables de Acciones Preventivas	Digital	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-02	Proceso: REVISIÓN POR LA GERENCIA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-02	Proceso: REVISIÓN POR LA GERENCIA	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-03	Proceso: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Establecer el correcto tratamiento de los documentos y registros generados dentro de la compañía mediante el desarrollo de un instructivo de generación y archivo de documentos y registros para salvaguardar la información confidencial de la compañía y la creación de formatos estándar para el uso exclusivo interno.

2. ALCANCE

El procedimiento abarca desde la creación de un documento o registro en las áreas de la compañía hasta el resguardo en el archivo pasivo.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable de salvaguardar la información contenida en documentos y archivos es el coordinador Administrativo.

4. DEFINICIONES

Acciones Correctivas: es una acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. Es diferente a “Corrección” mediante la cual sólo se elimina o repara la no conformidad detectada, no su causa.

Acciones Preventivas: es una acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. Se diferencia de la acción correctiva en que para realizarla no es necesario que se haya presentado ninguna no conformidad.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-03	Proceso: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

Control: significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

Cumplimiento: refiere a la acción y efecto de cumplir o cumplirse. Dicho concepto hace referencia a la ejecución de alguna acción, promesa o la provisión de aquello que falta, hacer algo que se debe en los plazos de tiempo estipulados.

Documento: es un testimonio material de un hecho o acto realizado en el ejercicio de sus funciones por instituciones o personas físicas, jurídicas, públicas o privadas, registrado en una unidad de información en cualquier tipo de soporte (papel, cintas, discos magnéticos, fotografías, etc.)


Formato: Conjunto de características técnicas y de presentación de un documento realizado de manera constante.

Instructivo: es aquello que nos guía a través de procedimientos para la realización de alguna cosa, tanto para armar, o como para utilizar de alguna manera que nos sea necesario.

Plan de Acciones Correctivas y Preventivas: se refiere al documento que refleja las estrategias utilizadas para eliminar no conformidades presentes o que pueden presentarse en el futuro.


Registro: se trata del accionar y de las consecuencias de registrar, un verbo que refiere a observar o inspeccionar algo con atención. Registrar también es anotar o consignar un cierto dato en un documento o papel.

Revisión: Sometimiento de una cosa a un nuevo examen para corregirla, repararla o comprobar su funcionamiento y validez.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-03	Proceso: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6

5. POLITICAS

- El Coordinador Administrativo es el encargado de generar un listado de documentos trascendentales para la compañía.
- En base al listado de documento y registros se elaborará un instructivo que reflejará el correcto tratamiento de los mismos desde su generación hasta su archivo.
- El Gerente General será el encargado de aprobar el instructivo y verificar que la información de la compañía será correctamente resguardada.
- Una vez aprobado el instructivo el Gerente General realizará la difusión del mismo a los dueños de los procesos, que serán los encargados de la generación y tratamiento de los documentos y registros de la compañía.
- El coordinador administrativo diseñara los formatos más trascendentes de manera conjunta con los dueños de los procesos involucrados.
- El coordinador administrativo velará por el cumplimiento del instructivo por parte de los dueños de los procesos.
- El coordinador administrativo realizará un informe de cumplimiento del instructivo con la finalidad de detectar no conformidades.
- Mediante un plan de acciones correctivas y preventivas el coordinador administrativo encaminará a los dueños de los procesos al adecuado manejo de los documentos y registros desarrollados en la compañía.
- Todos los documentos deberán tener las firmas de aprobación del jefe inmediato y de otras instancias para determinar su validez.

 <div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div>	
<div>CODIGO: GE 01-03</div>	<div>Proceso: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS</div>
<div>Edición No. 01</div>	<div>Pág. 4 de 6</div>

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de utilización de Documentos					
Descripción	Mide el porcentaje de utilización de los formatos preestablecidos por la compañía para determinar el nivel obsolescencia de documentos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de Formatos Utilizados / Total lista de documentos)*100	Trimestral	Positivo	85%	100%	Coordinador Administrativo	Gerente General

Nombre	Número de Registros nuevos en el periodo.					
Descripción	Da a conocer el porcentaje de registros nuevos implementados por los dueños de los procesos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de registros nuevos / Total registros desarrollados)*100	Semestral	Positivo	1%	20%	Coordinador de Área	Gerente General

7. DOCUMENTOS

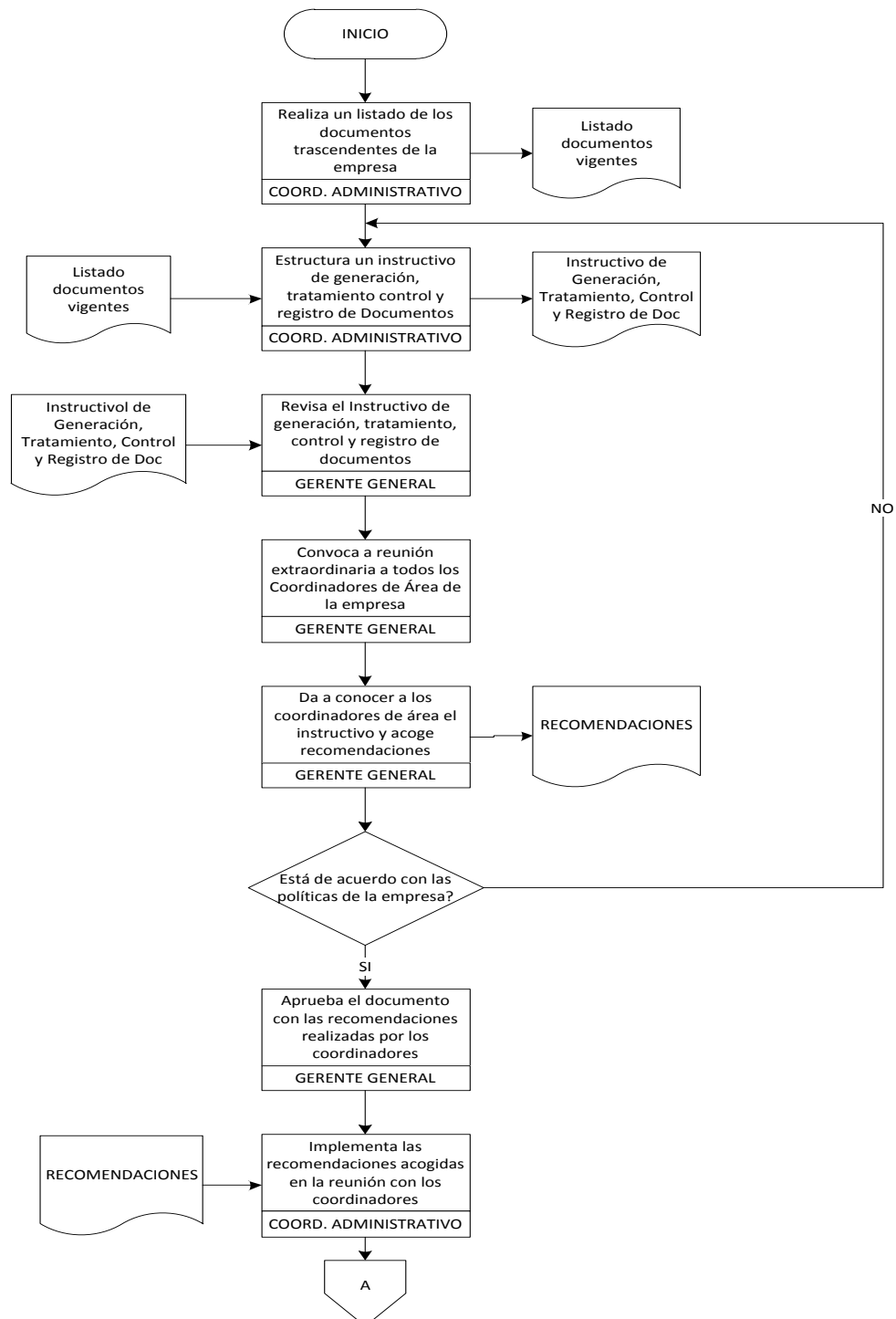
Código	Nombre
DGE 01-03-001	Instructivo de generación, tratamiento, control y registro de documentos
DGE 01-03-002	Informe de Cumplimiento
DGE 01-03-003	Plan de Acciones Correctivas y Preventivas


8. REGISTROS

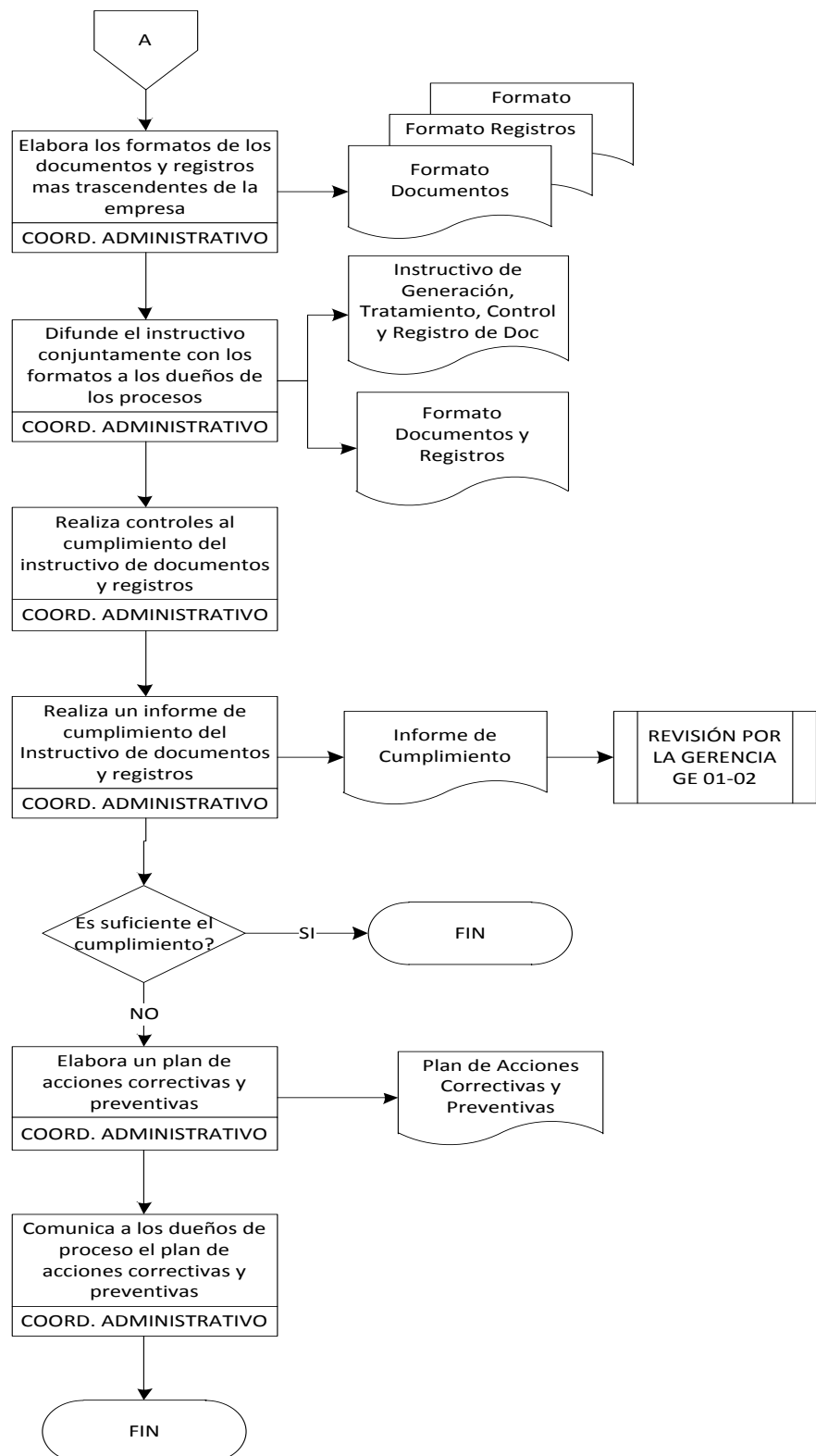
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RGE 01-03-001	Listado de documentos vigentes	Digital	5 años	Archivo Permanente
RGE 01-03-002	Cuadro de Recomendaciones	Digital	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-03	Proceso: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-03	Proceso: CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-04	Proceso: TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Determinar el grado de no conformidades en la producción mediante la verificación de las mermas y deterioros de los productos elaborados y el análisis de las quejas recurrentes de los clientes, para el desarrollo de mecanismo de mejoras a la producción.

2. ALCANCE

El procedimiento incluye los procesos de comercialización y ventas, proceso productivo y desarrollo de nuevos productos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso será el coordinador de producción.

4. DEFINICIONES

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

Control: significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

Desperdicio: residuo, desecho de algo, basura, restos que no se pueden aprovechar más.

Deterioro: disminución o pérdida de la calidad o la importancia de una cosa:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-04	Proceso: TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME		
Edición No. 01			Pág. 2 de 6

Estándar: es un conjunto de reglas o patrones que contienen un catálogo de requisitos. Estos requisitos se refieren tanto a productos como a procesos

Lineamientos: Acto administrativo que deriva de una ley u ordenamiento y que determina las bases de una actividad o proceso.

Mejora: hecho y resultado de arreglar o modificar algún objeto en su aspecto, sus condiciones, su funcionamiento, etc. para que cumpla mejor su cometido.

Merma: es la acción y efecto de mermar (hacer que algo baje o disminuya, consumir una parte de algo, quitar alguna parte de una cierta cantidad). Una merma, por lo tanto, es una porción de algo que se sustrae o se consume naturalmente.

Producción: Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.

Queja: es un escrito o comunicación a través del cual se pone de manifiesto la insatisfacción de una persona usuaria en relación con el servicio recibido por parte de, por ejemplo, una organización.

5. POLITICAS

- El coordinador de producción deberá identificar las mermas, fallas o no conformidades detectadas dentro del proceso productivo.

 <div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div>	
CODIGO: GE 01-04	Proceso: TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME
Edición No. 01	
Pág. 3 de 6	

- El Coordinador de Producción elaborará un informe de quejas y reclamos de los clientes en base a los documentos receptados del buzón.
- El Gerente General será el encargado de verificar el cumplimiento del estándar en la producción en base a los informes técnicos proporcionados por el área de Producción.
- El coordinador de producción realizará un plan técnico de acciones correctivas y preventivas, que será implementado conjuntamente con los dueños de los procesos involucrados.
- El coordinador de producción asesorará a los miembros de su área con el fin de evitar los constantes re procesos o pérdida de la producción.
- El Gerente General tomará las decisiones adecuadas en base al informe de Mejora en la producción proporcionado por el coordinador de producción.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de Merma Normales en la producción					
Descripción	Mide el porcentaje de disminución de la calidad de los productos elaborados por factores normales de la producción.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de productos que no cumplen el estándar / Total Productos elaborados en el periodo)*100	Semanal	Positivo	1%	5%	Coordinador de Producción	Coordinador Administrativo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: GE 01-04	Proceso: TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME		
Edición No. 01			Pág. 4 de 6

Nombre	Número de quejas o reclamos del periodo.					
Descripción	Detalla el número de quejas y reclamos de los clientes relacionados a los productos elaborados en la compañía.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de quejas o reclamos de productos propios / Total quejas o reclamos de clientes del periodo) * 100	Mensual	Positivo	1%	15%	Coordinador Administrativo	Gerente General

7. DOCUMENTOS

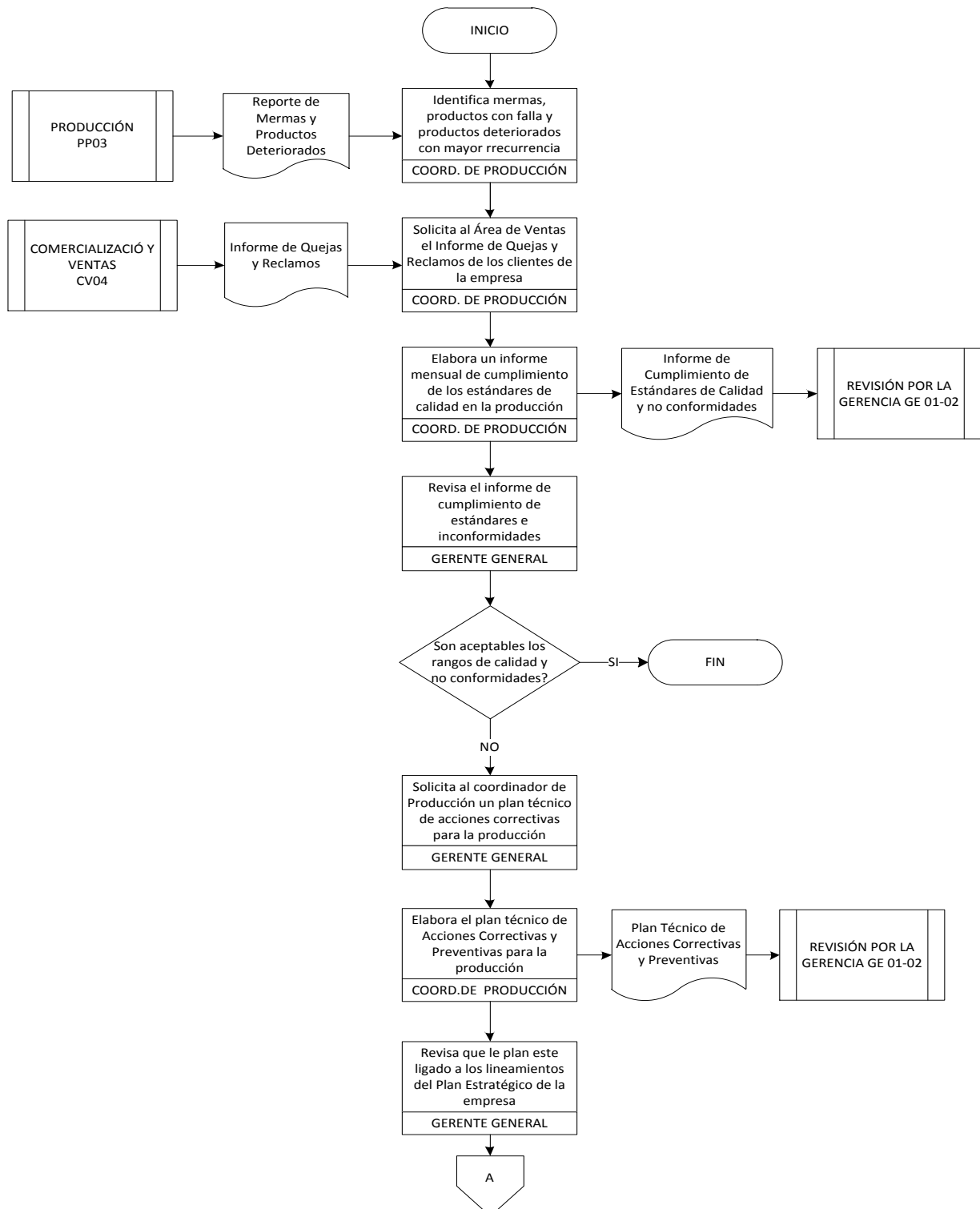
Código	Nombre
DGE 01-04-001	Reporte de Mermas y productos deteriorados
DGE 01-04-002	Informe de Cumplimiento de Estándares de Calidad y no conformidades
DGE 01-04-003	Plan de Técnico de Acciones Correctivas y Preventivas
DGE 01-04-004	Informe de Mejoras en la Producción

8. REGISTROS

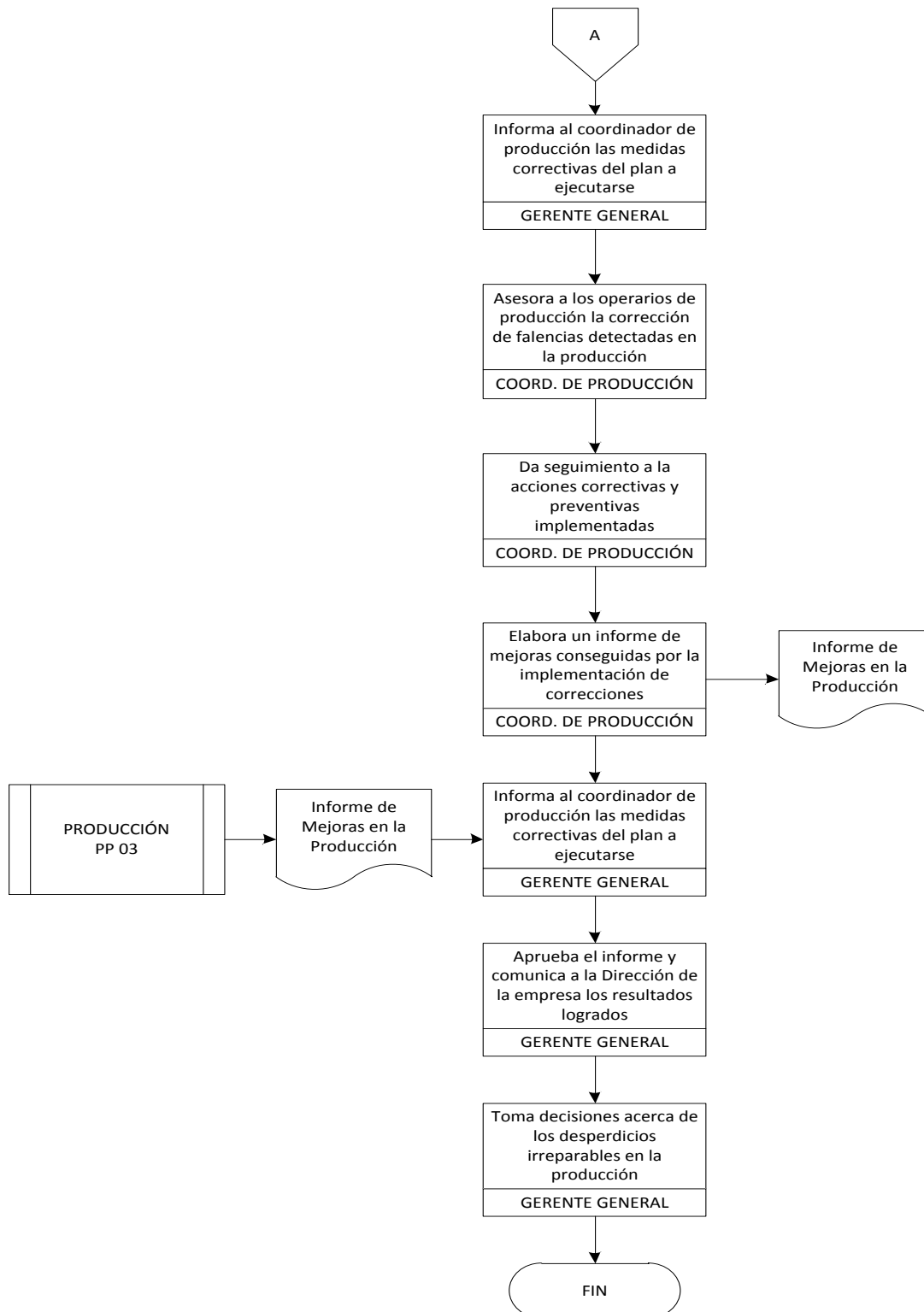
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RGE 01-04-001	Lista de quejas y reclamos	Digital	1 años	Archivo Permanente
RGE 01-04-002	Cuadro de mermas, deterioro y desperdicios de la producción	Digital	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-04	Proceso: TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-04	Proceso: TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-05	Proceso: SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Identificar el grado de satisfacción por parte de los clientes mediante la implementación de un buzón de quejas y reclamos con la finalidad de determinar las oportunidades de mejora de la calidad y atención al cliente por parte de nuestro recurso humano.

2. ALCANCE

El procedimiento regirá para los procesos de comercialización y ventas y proceso productivo.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso será el Administrador de Local.

4. DEFINICIONES

Atención: es la capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración.

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

Cliente: Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-05	Proceso: SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

Impacto: proceso sistemático que permite la medición de resultados a través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un período de tiempo determinado

Mejora: hecho y resultado de arreglar o modificar algún objeto en su aspecto, sus condiciones, su funcionamiento, etc. para que cumpla mejor su cometido.

Punto de Venta: Los puntos de venta vienen a automatizar el proceso de salida y cobro de la mercancía en las tiendas departamentales, comercios, restaurantes y otras instituciones. La implementación de los sistemas de punto de venta no son un lujo, sino una necesidad primordial para agilizar los procesos en los que está relacionado la salida de la mercancía en estos tipos de establecimientos.

Queja: es un escrito o comunicación a través del cual se pone de manifiesto la insatisfacción de una persona usuaria en relación con el servicio recibido por parte de, por ejemplo, una organización.

Reclamo: es oponerse a algo de palabra o por escrito, expresando una queja o disconformidad.

Recomendación: se refiere al consejo realizado a alguien, o en su defecto, una advertencia.

Satisfacción: Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

Tabular: es expresar valores, magnitudes u otros datos por medio de tablas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-05	Proceso: SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6

5. POLITICAS

- Las quejas, reclamos o recomendaciones se las obtendrá mediante la utilización de un formato preestablecido, que será llenado por el cliente y depositado en buzones que serán colocados en cada punto de venta.
- El coordinador de ventas será el encargado de tabular las quejas, reclamos y recomendaciones.
- El Coordinador de ventas solicitará información de la no conformidad encontrada para retroalimentar al cliente y dar solución al problema.
- Se elaborará un Informe de Impacto de acciones realizadas para corregir las no conformidades detectadas.
- En base al informe de Impacto, Gerencia General determinará las acciones que se implementarán para satisfacer al cliente sin afectar el desarrollo normal del negocio, basado en la planificación estratégica.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: GE 01-05	Proceso: SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE		
Edición No. 01			Pág. 4 de 6

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de Satisfacción del cliente					
Descripción	Determina el porcentaje de quejas o reclamos resueltos y retroalimentados al cliente.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de Quejas o Reclamos resueltos / Total Quejas y Reclamos del periodo)*100	Mensual	Positivo	80%	100%	Coordinador de Ventas	Coordinador Administrativo

Nombre	Recomendaciones acogidas.					
Descripción	Muestra el porcentaje de recomendaciones acogidas en la empresa de los clientes, sin afectar el desarrollo normal del Negocio.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de Recomendaciones Acogidas / Total Recomendaciones realizadas por el cliente)*100	Semestral	Positivo	20%	75%	Coordinador Administrativo	Gerente General

7. DOCUMENTOS

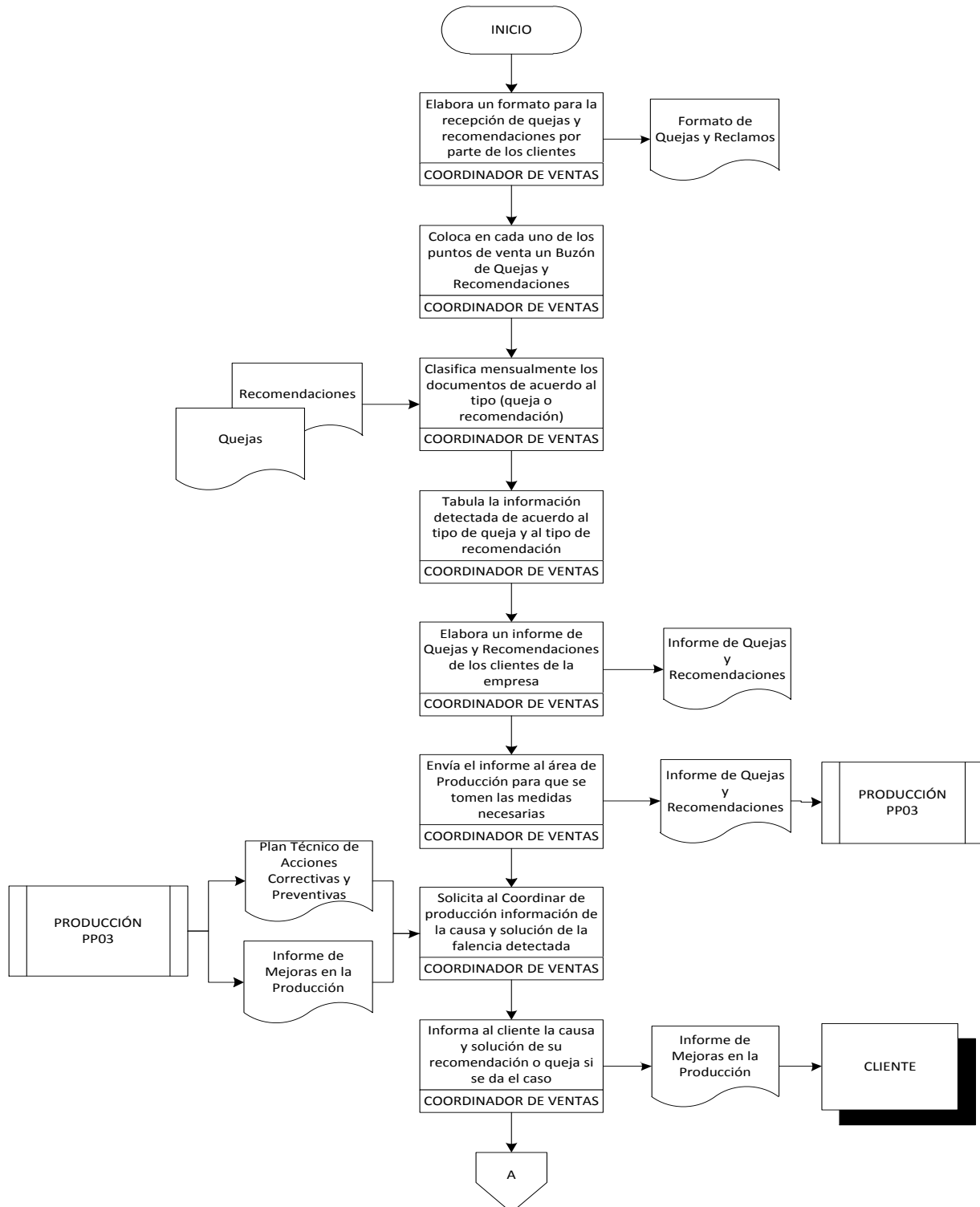
Código	Nombre
DGE 01-05-001	Informe de Quejas y Recomendaciones
DGE 01-05-002	Informe de Mejoras en la producción
DGE 01-05-003	Informe de Impacto Económico

8. REGISTROS

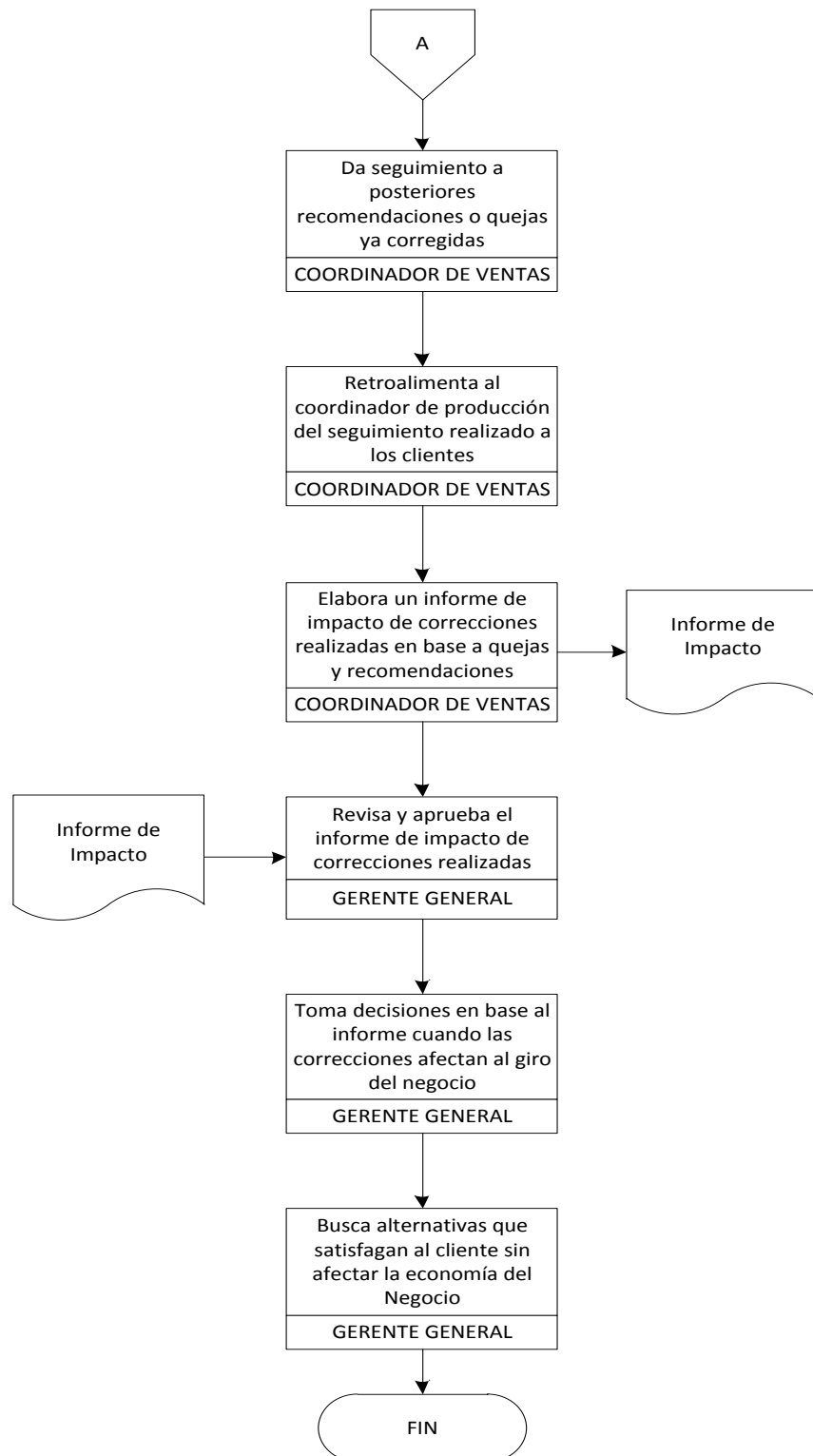
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RGE 01-05-001	Formato de Quejas y Reclamos	Impreso	1 años	Archivo Permanente
RGE 01-05-002	Tabulación de quejas, reclamos y recomendaciones	Digital	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-05	Proceso: SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-05	Proceso: SEGUIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-06	Proceso: ESTRATÉGIAS DE MARKETING	
Edición No. 01		Pág. 1 de 8

1. PROPOSITO

Delinear las estrategias de promoción y publicidad de los productos elaborados en la compañía mediante el desarrollo de anuncios publicitarios efectivos que impulsen las ventas a niveles superlativos.

2. ALCANCE

El área de impacto del procedimiento comprende toda el área de ventas y desarrollo de nuevos productos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso será el Coordinador de Ventas.

4. DEFINICIONES

Afiche: se trata, de una lámina de papel o de otro material en la que hay textos o figuras que se exhiben con diversos fines.

Cronograma: es la interpretación en una gráfica de tiempo la cronología de un hecho o trabajo que se representa en un par de ejes de coordenadas, el eje de abscisas se divide en fracciones de tiempo, por ejemplo, días, semanas, meses, años, y en el eje de coordenadas se describe la tarea a realizar o la tarea realizada marcando el tiempo.

Distribución: la distribución o plaza es una herramienta de la mercadotecnia (las otras son el producto, el precio y la promoción) que los mercadólogos utilizan para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-06	Proceso: ESTRATÉGIAS DE MARKETING	
Edición No. 01		Pág. 2 de 8

Ficha Técnica: es un documento en forma de sumario que contiene la descripción de las características de un objeto, material, proceso o programa de manera detallada. Los contenidos varían dependiendo del producto, servicio o entidad descrita, pero en general suele contener datos como el nombre, características físicas, el modo de uso o elaboración, propiedades distintivas y especificaciones técnicas.

Ingrediente: es una sustancia que forma parte de una mezcla (en términos generales). En el mundo culinario, por ejemplo, una receta especifica qué ingredientes son necesarios para preparar un plato determinado. Muchos productos comerciales contienen un "ingrediente secreto" que los diferencia de los productos de la competencia. En la industria farmacéutica un ingrediente activo es el componente de la fórmula responsable del efecto deseado por el cliente.

Marketing: es también un proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

Plan Publicitario: es un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto. Utilizando un símil cinematográfico, el plan de marketing es el guión de la película, pues permite saber qué es lo que tiene que hacer y decir cada actor (personal del departamento de marketing) en

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-06	Proceso: ESTRATÉGIAS DE MARKETING	
Edición No. 01		Pág. 3 de 8

cada momento. Su elaboración es un trabajo puntual y administrativo, que requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones.

Presupuesto: Un presupuesto es un plan operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.

Promoción: es una herramienta táctica-controlable de la mezcla o mix de mercadotecnia (4 p's) que combinada con las otros tres herramientas (producto, plaza y precio) genera una determinada respuesta en el mercado meta para las empresas, organizaciones o personas que la utilizan.

Publicidad: es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo.

Venta: es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

Valor Nutricional: es el potencial nutritivo o la cantidad de nutrientes que el alimento aporta al organismo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-06	Proceso: ESTRATÉGIAS DE MARKETING	
Edición No. 01		Pág. 4 de 8

5. POLITICAS

- El coordinar administrativo convocará a reunión del área comercial y de ventas para determinar el plan publicitario anual.
- Para los productos nuevos desarrollados se realizará un plan publicitario aplicado a ese producto.
- El coordinador Administrativo solicitará a Gerencia General el presupuesto asignado para ejecutar el plan anual de marketing y un alcance al presupuesto para los planes publicitarios de productos nuevos.
- Los planes de marketing serán elaborados en base a la ficha técnica de los productos elaborados en la compañía.
- Uno de los puntos más importantes será resaltar las características nutritivas de los productos elaborados.
- Los afiches publicitarios deberán contar con la aprobación de Gerencia General.
- El Gerente General aprobará el plan anual de publicidad y los planes de productos nuevos.
- Las estrategias de marketing deberán estar plasmadas de acuerdo a los objetivos del plan estratégico.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-06	Proceso: ESTRATÉGIAS DE MARKETING		
Edición No. 01			Pág. 5 de 8

6. INDICADORES

Nombre	Incremento de Ventas					
Descripción	Mide el porcentaje de incremento de ventas logrado a partir de la ejecución de los planes publicitarios.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Unidades adicionales vendidas / Total Unidades vendidas en el periodo)*100	Mensual	Positivo	1%	100% o más	Coordinador de Ventas	Gerente General

Nombre	Deserción de Clientes					
Descripción	Da a conocer el número de clientes que no continuaron comprando los productos elaborados por la compañía.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Clientes al Inicio de Periodo + Clientes Nuevos – Clientes al Final del periodo / Total Clientes al Inicio del Periodo)*100	Semestral	Negativo	1%	5%	Coordinador de Ventas	Coordinador Administrativo

Nombre	Ventas por línea de producto					
Descripción	Muestra el porcentaje de cobertura de una las líneas de productos de la compañía.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Venta total de Línea de producto / Total venta del periodo)*100	Mensual	Positivo	20%	100%	Coordinador de Ventas	Coordinador Administrativo

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-06	Proceso: ESTRATÉGIAS DE MARKETING		
Edición No. 01			Pág. 6 de 8

7. DOCUMENTOS

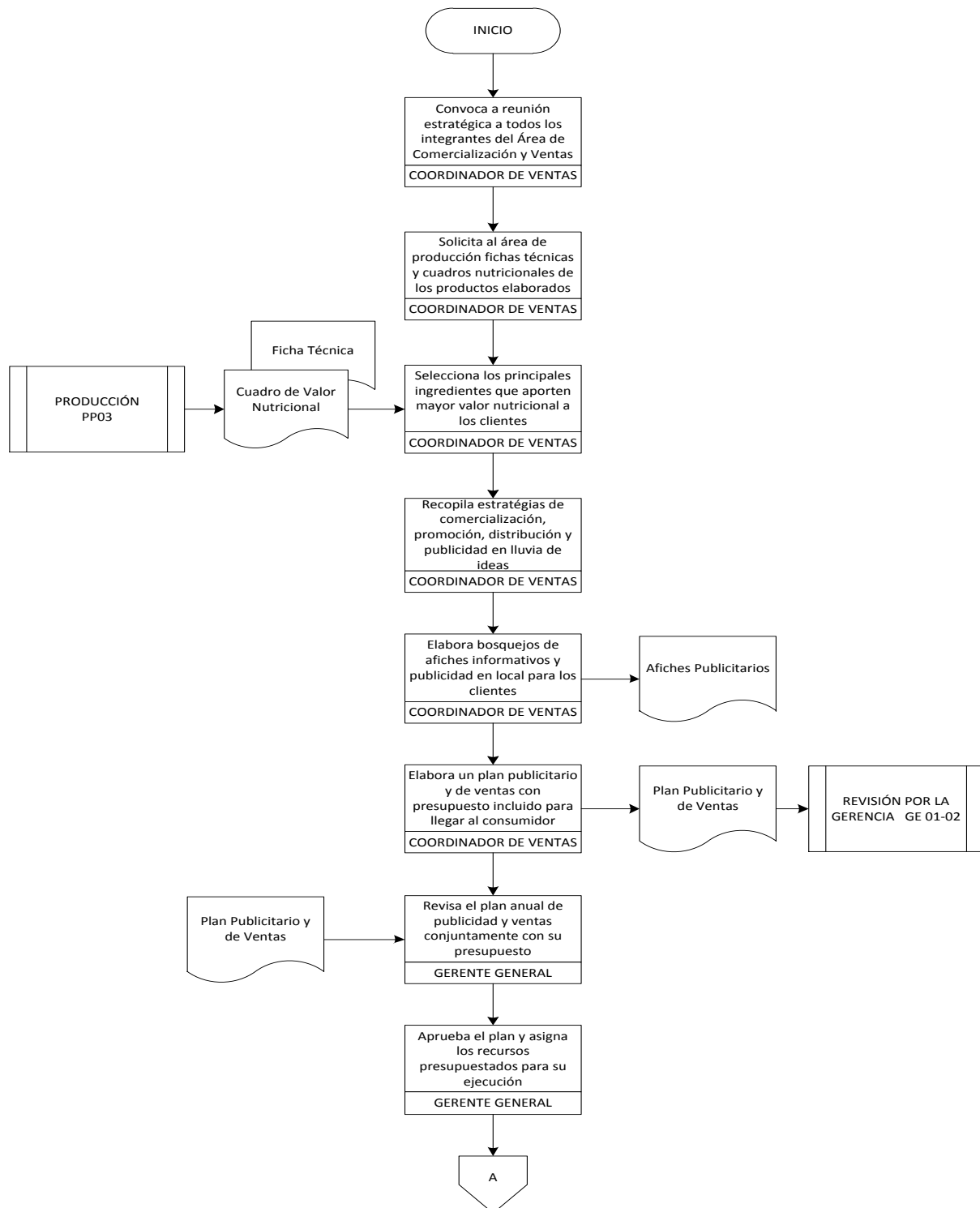
Código	Nombre
DGE 01-06-001	Plan Publicitario y de Ventas
DGE 01-06-002	Informe de Resultados

8. REGISTROS

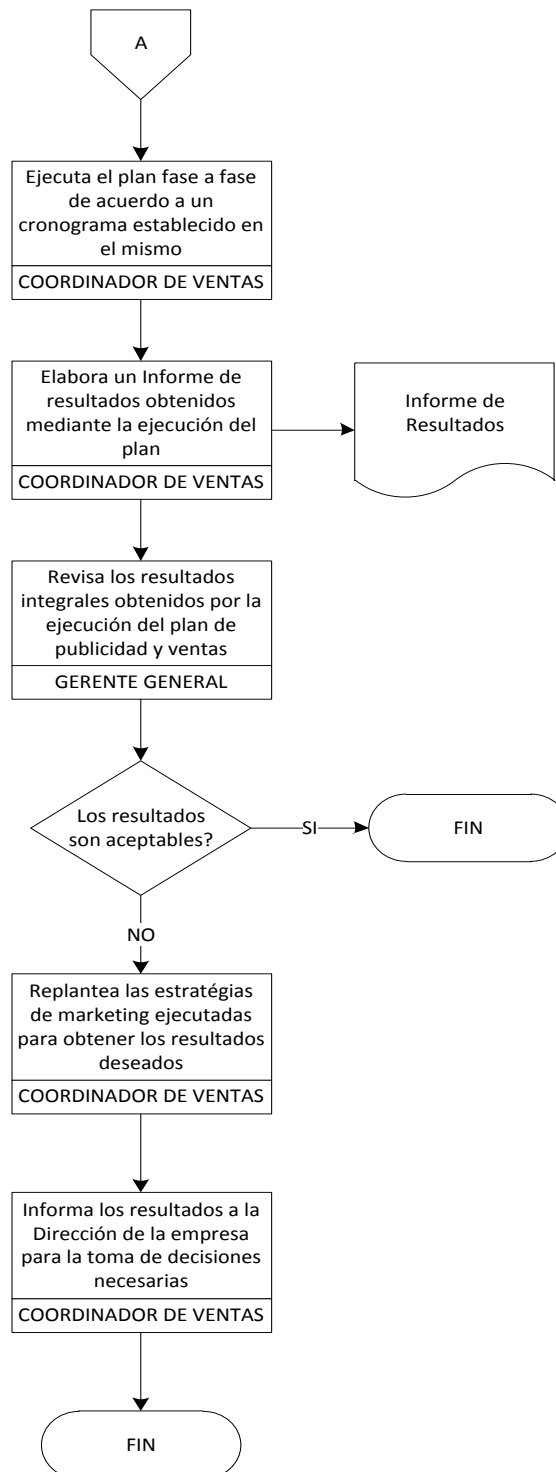
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RGE 01-06-001	Bosquejo de afiches publicitarios	Impreso	1 años	Archivo Permanente
RGE 01-06-002	Cuadro de valor nutricional de productos	Digital	5 años	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-06	Proceso: ESTRATÉGIAS DE MARKETING	
Edición No. 01		Pág. 7 de 8

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-06	Proceso: ESTRATÉGIAS DE MARKETING	
Edición No. 01		Pág. 8 de 8



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GE 01-07	Proceso: CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Introducir productos innovadores y únicos en el mercado, mediante el diseño, experimentación y elaboración de fórmulas de panadería, pastelería y galletería, para ofertar los productos obtenidos en los locales de la empresa, entregando calidad y valor agregado al cliente.

2. ALCANCE

Desde el desarrollo del recetario y formulario de panadería, pastelería y galletería, hasta la inclusión de los nuevos productos desarrollados, en las listas diarias de producción.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de Producción

3. DEFINICIONES

Degustación: refiere a ingerir algún alimento con la intención de captar su sabor y aroma y disfrutarlos al máximo.

Formulario: es un compendio de fórmulas alimenticias, pertenecientes a una o varias categorías, que sirve de guía o recordatorio para el momento de aplicarlas.

Ingrediente: es una sustancia que forma parte de una mezcla.

Receta: es una descripción ordenada de un procedimiento culinario. Suele consistir primero en una lista de ingredientes necesarios, seguido de una serie de

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ID 07-01	Proceso: CREACIÓN DE NUEVOS PRODCUTOS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

instrucciones con la cual se elabora un plato o una bebida específicos. Suele incluir en algunos casos una lista de los utensilios de cocina adecuados para su realización.

Valor Nutricional: se refiere a los beneficios proporcionados por los nutrientes que componen los alimentos y comprende un conjunto de fenómenos involuntarios que suceden tras la ingestión de los alimentos, es decir, la digestión, la absorción o paso a la sangre desde el tubo digestivo de sus componentes o nutrientes, su metabolismo o transformaciones químicas en las células y excreción o eliminación del organismo.

4. POLITICAS

- La investigación y desarrollo de productos, se realizará en base a los requerimientos de los clientes o a los conocimientos técnicos del coordinador de producción.
- Para la elaboración de nuevas fórmulas se seleccionará ingredientes que cumplan con los estándares de calidad propuestos por la empresa.
- La degustación de los clientes se realizará, después de haber realizado una degustación interna en la empresa.
- El Gerente General evaluará la viabilidad de la producción en serie del nuevo producto, en base a los costos de producción.
- El coordinador de producción, realizará desarrollo de productos complejos, previa autorización de Gerencia General.

 <div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div>	
<div>CODIGO: ID 07-01</div>	<div>Proceso: CREACIÓN DE NUEVOS PRODCUTOS</div>
<div>Edición No. 01</div>	<div>Pág. 3 de 5</div>

5. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de Productos Nuevos Desarrollados					
Descripción	Determina el porcentaje de productos creados en las instalaciones la empresa por cada línea de producción.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de Productos nuevos desarrollados por Línea de Producción / Total Productos por Línea de Producción)*100	Trimestral	Positivo	2%	5%	Coordinador de Producción	Gerente General

Nombre	Desarrollo satisfactorio de productos nuevos					
Descripción	Determina el porcentaje de productos nuevos introducidos en el mercado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Productos Nuevos aprobados / Total productos nuevos desarrollados)*100	Anual	Positivo	75%	100%	Coordinador de Producción	Gerente General

6. DOCUMENTOS

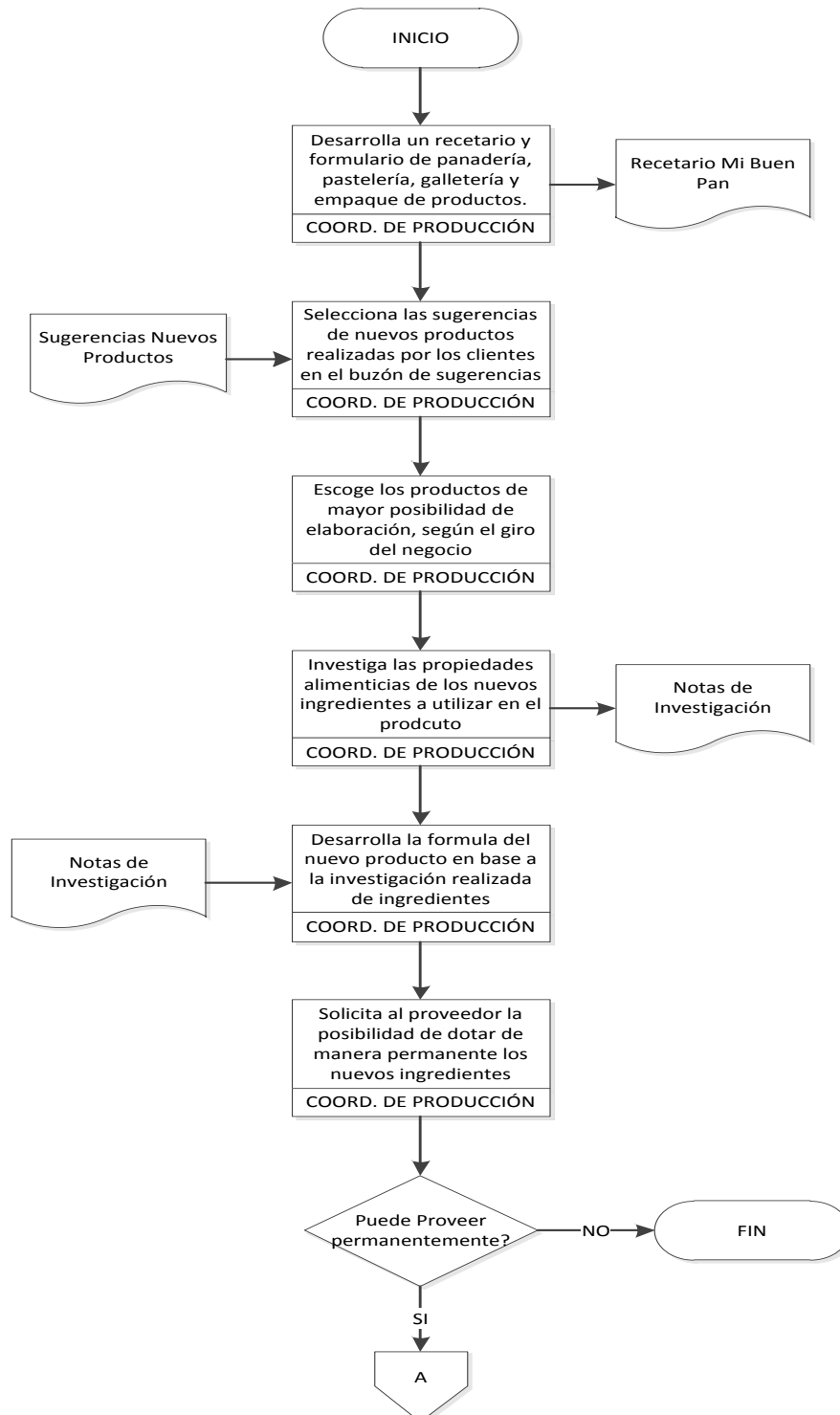
Código	Nombre
DID 07-01-001	Recetario Mi Buen Pan
DID 07-01-002	Receta Producto Nuevo

7. REGISTROS

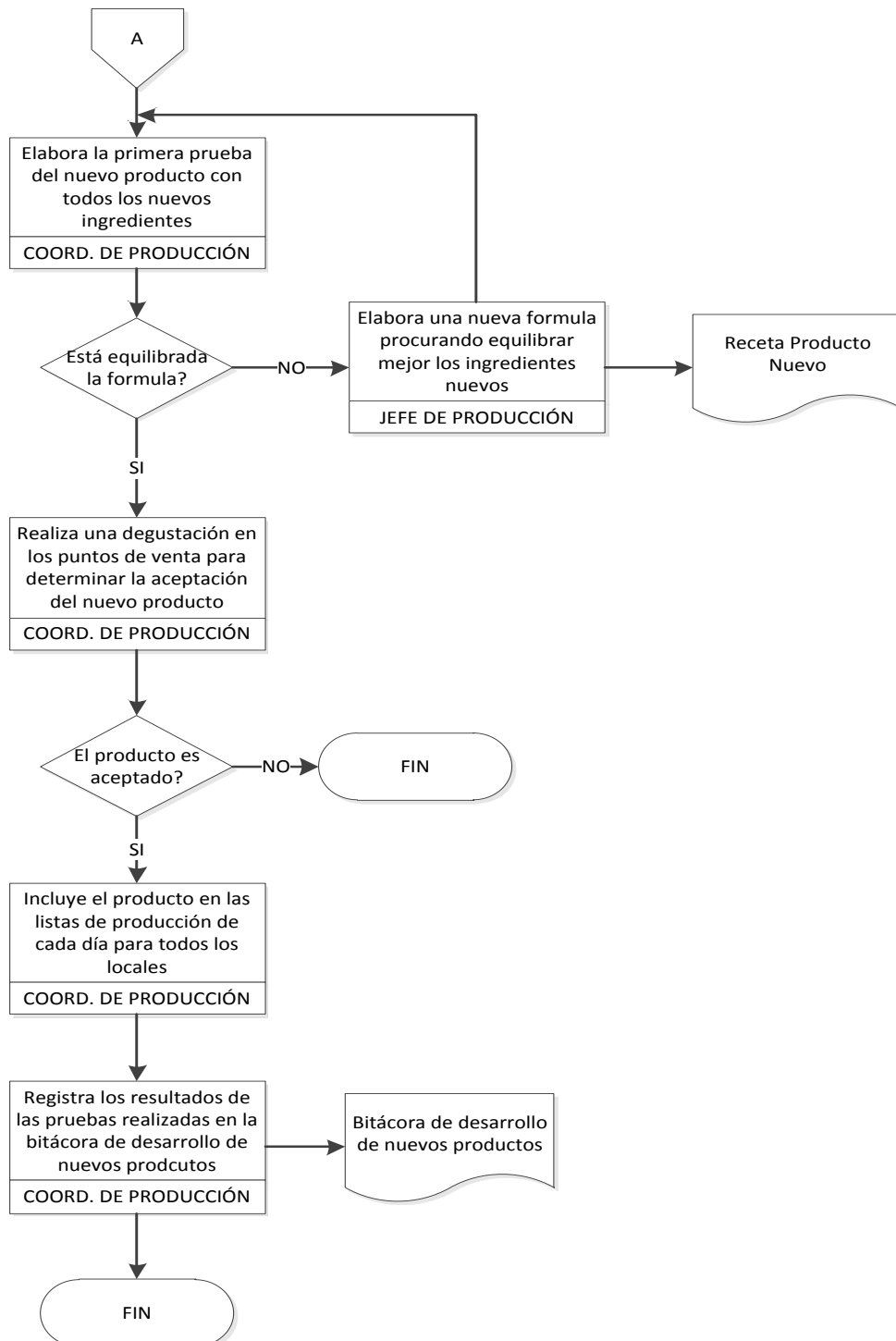
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RID 07-01-001	Notas de Investigación	Digital	1 año	Archivo Permanente
RID 07-01-002	Bitácora de desarrollo de nuevos productos	Impreso	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ID 07-01	Proceso: CREACIÓN DE NUEVOS PRODCUTOS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: ID 07-01	Proceso: CREACIÓN DE NUEVOS PRODCUTOS	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: LI 02-01	Proceso: ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Seleccionar materia prima que cumpla con los más altos estándares de calidad, mediante la elección de los proveedores más calificados del mercado, para la elaboración de productos que entreguen valor agregado al cliente.

2. ALCANCE

El proceso abarca desde la recepción de las proformas hasta la realización del pedido.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable del proceso es el Administrador General.

4. DEFINICIONES

Calidad: es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, entendiéndose por **requisito** “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”

Cotización: documento que informa y establece el valor de productos o servicios.

Mercado: es el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacción de bienes y servicios a un determinado precio.

Producto: es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: LI 02-01	Proceso: ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4

Producción: La producción es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y al mismo tiempo la creación de valor, más específicamente es la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en un periodo de tiempo determinado.

Stock: Cantidad de productos, materias primas, herramientas, etc., que es necesario tener almacenadas para compensar la diferencia entre el flujo del consumo y el de la producción. Constituye una inversión que permite asegurar en condiciones óptimas la continuidad de las ventas, las fabricaciones y la explotación normal de la empresa.

5. POLITICAS

- La cotización debe ser realizada a por lo menos dos empresas que provean de la materia prima que se desea adquirir.
- La cotización debe estar dirigida a nombre de la empresa, debe detallar las cantidades, precios, plazo de pago, días de entrega y descuentos que aplique.
- El Gerente General seleccionará al proveedor que cumpla con los mejores estándares de calidad y seriedad en el mercado.
- El proveedor seleccionado deberá entregar el producto en el plazo establecido y con la calidad requerida.
- Dentro de la negociación con el proveedor se deberá estipular los cambios de materia prima por concepto de mal estado en la entrega o caducidad inmediata.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: LI 02-01	Proceso: ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Calidad de los pedidos generados					
Descripción	Mide el porcentaje de pedidos que se reciben dentro del plazo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Pedidos recibidos dentro del plazo / Total pedidos al proveedor)*100	Mensual	Positivo	90%	100%	Coordinador de Ventas	Gerente General

7. DOCUMENTOS

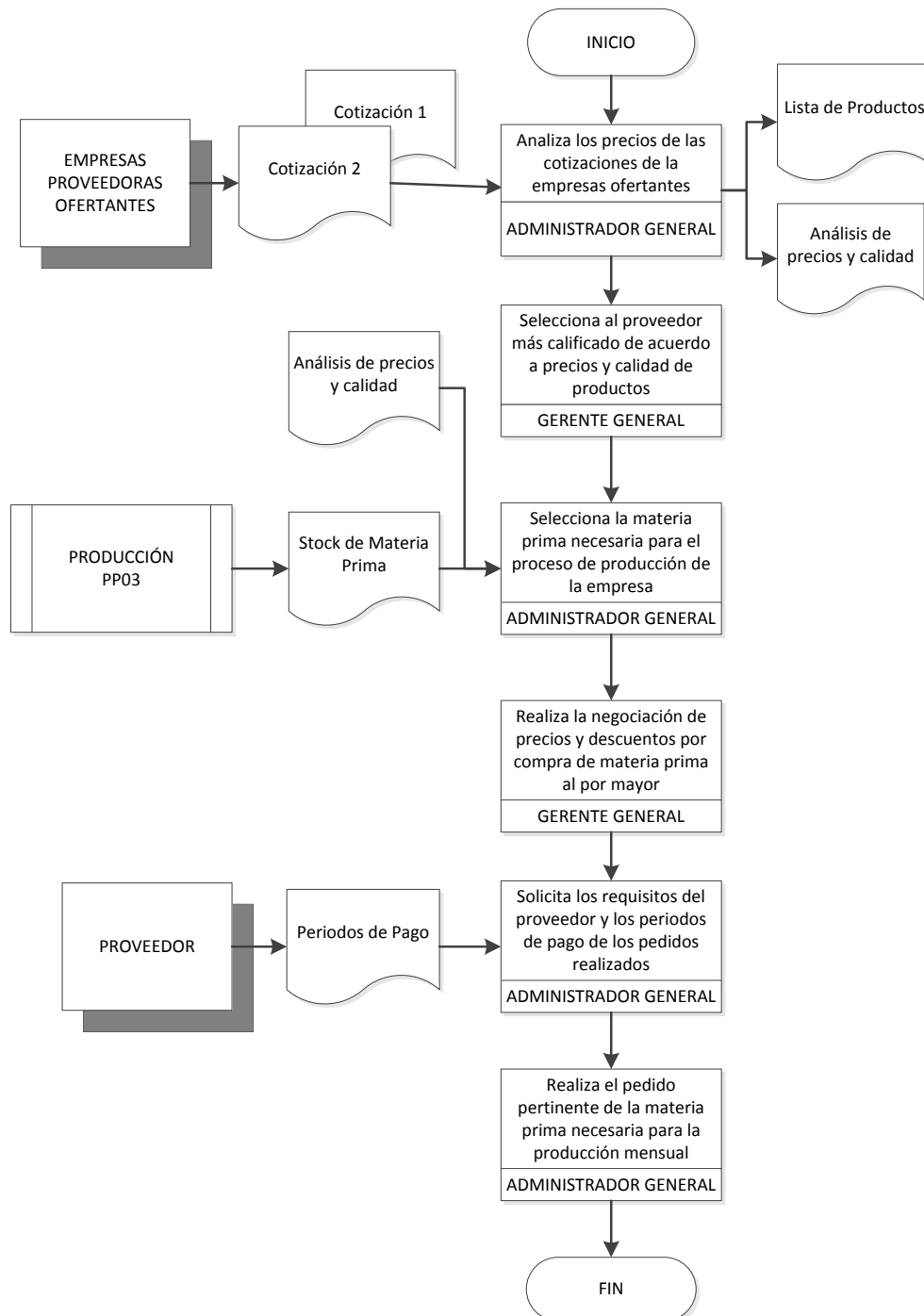
Código	Nombre
DLI 02-01-001	Lista de Productos
DLI 02-01-002	Análisis de Precios y Calidad

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RLI 02-01-001	Stock de Materia Prima	Impreso	1 año	Archivo Permanente
RLI 02-01-002	Listado de Proveedores	Digital	5 años	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: LI 02-01	Proceso: ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: LI 02-02	Proceso: ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Adaptar la materia prima en la bodega asignada, mediante el apilamiento por grupo de productos en orden de importancia para la disponibilidad inmediata en la producción.

2. ALCANCE

Desde la recepción del pedido hasta el almacenamiento en bodega.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Bodeguero.

4. DEFINICIONES

Bodega: área o deposito temporal de mercaderías que allí se guardan.

Conteo Físico: El conteo es la parte de la ciencia que se dedica a contar, cantidades muy grandes o pequeñas.

Kardex: es un documento que nos sirve para llevar el control de inventarios sea de productos o materiales dentro de una compañía. También se conoce como Kardex las tarjetas utilizadas para el control de entradas y salidas de material o productos en una empresa, con esta sabemos las existencias que hay como saldo de x producto.

Materia Prima: Se conocen como materias primas a la materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que más tarde se convertirán en bienes de consumo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: LI 02-02	Proceso: ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

Nota de Crédito: Es el comprobante que una empresa envía a su cliente a su cliente, con el objeto de informar la acreditación en su cuenta un valor determinado, por el concepto que se indica en la misma nota.

Producto: es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue.

Proveedor: Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

5. POLITICAS

- La bodega debe mantenerse libre de cualquier agente extraño que pueda contaminar la materia prima.
- El encargado de mantener limpia y correctamente adecuada la bodega será el Bodeguero.
- El Bodeguero será quien reciba el pedido en base a la factura.
- Cuando en el pedido falten productos por cualquier concepto, el bodeguero solicitará a proveedor la generación de la nota de crédito respectiva.
- El Bodeguero Realizará el conteo físico en la recepción de materia prima y posteriormente para sus registros internos.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: LI 02-02	Proceso: ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Costo por metro cuadrado					
Descripción	Mide el costo de mantener un metro cuadrado de bodega					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Costo Total operativo de bodega / Área de la bodega) * 100	Mensual	Positivo	N/A	N/A	Administrador General	Gerente General

Nombre	Porcentaje de entregas perfectas					
Descripción	Mide el número o porcentaje de pedidos que no cumplen con los estándares de calidad pactados.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de pedidos rechazados / Total Pedidos realizados) * 100	Trimestral	Positivo	1%	3%	Administrador General	Gerente General

7. DOCUMENTOS

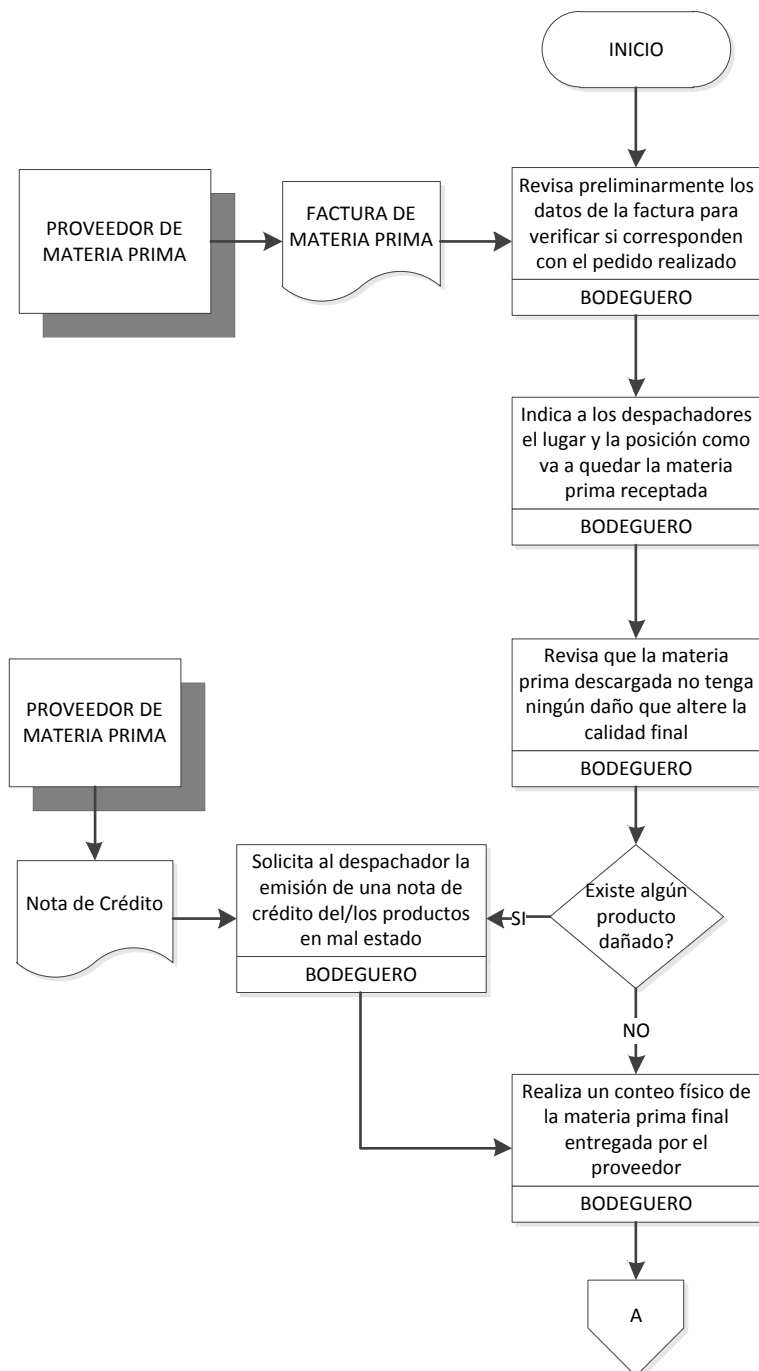
Código	Nombre
DLI 02-02-001	Lista de Verificación de Productos
DLI 02-02-002	Detalle de pedidos rechazados


8. REGISTROS

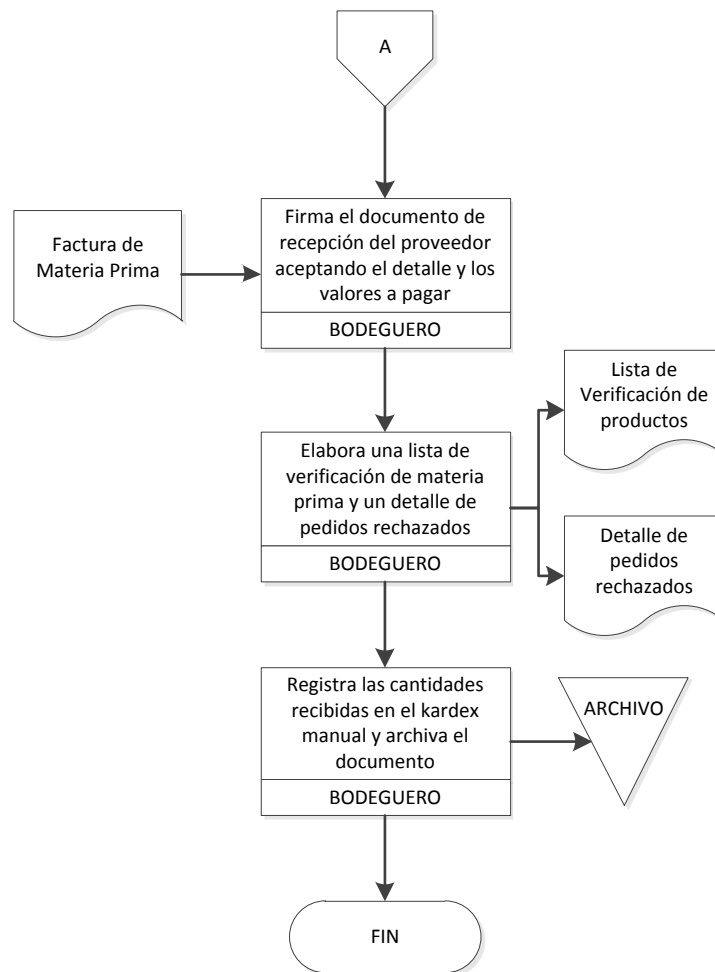
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RLI 02-02-001	Kardex de Materia Prima	Impreso	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: LI 02-02	Proceso: ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: LI 02-02	Proceso: ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: LI 02-03	Proceso: DISTRIBUCIÓN DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Direccionar la materia prima al área de producción en los tiempos requeridos, mediante la utilización de coches de carga, para abastecer de manera segura y efectiva lo requerido.

2. ALCANCE

Desde la recepción del requerimiento de materia prima hasta la descarga del producto en el sistema contable.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Bodeguero en la Matriz y Administrador de Local en los Puntos de Venta.

4. DEFINICIONES

Bodega: área o deposito temporal de mercaderías que allí se guardan.

Kardex: es un documento que nos sirve para llevar el control de inventarios sea de productos o materiales dentro de una compañía. También se conoce como Kardex las tarjetas utilizadas para el control de entradas y salidas de material o productos en una empresa, con esta sabemos las existencias que hay como saldo de x producto.

Materia Prima: Se conocen como materias primas a la materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que más tarde se convertirán en bienes de consumo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: LI 02-03	Proceso: DISTRIBUCIÓN DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

Requerimiento: es una condición o capacidad que debe exhibir o poseer un sistema para satisfacer un contrato, estándar, especificación, u otra documentación formalmente impuesta.

5. POLITICAS

- La distribución de materia prima se realizará únicamente cuando exista un requerimiento documentado por parte del Área de Producción.
- La verificación de la existencia será responsabilidad del bodeguero, si los niveles de stock llegan al límite inferior, deberá notificar al Administrador General, para que pueda realizar el nuevo pedido a tiempo.
- El encargado de entregar la materia prima solicitada es el bodeguero, quién solicitará al Coordinador de Producción la recepción del mismo y la firma de recepción.
- El Bodeguero conjuntamente con el personal de producción colocaran la materia prima en el lugar designado.
- El descargo del sistema lo realizara contabilidad una vez que el bodeguero envíe una copia del documento de recepción firmado por el requirente.

 <div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div>	
<div>CODIGO: LI 02-03</div>	<div>Proceso: DISTRIBUCIÓN DE MATERIA PRIMA</div>
<div>Edición No. 01</div>	<div>Pág. 3 de 5</div>

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo de entrega de materia prima					
Descripción	Determina el tiempo que tarda en llegar la materia prima al área de producción desde que se entrega la requisición a bodega.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Hora de recepción de requerimiento – Hora de recepción de materia prima)	Mensual	Positivo	5 minutos	60 minutos	Administrador General	Gerente General

Nombre	Rotación de Inventarios					
Descripción	Mide el número de veces que el inventario ha sido renovado dentro de un periodo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Costo de la Materia Prima utilizada / Inventario Promedio de Materia Prima)	Mensual	Positivo	0	100	Administrador General	Gerente General

7. DOCUMENTOS

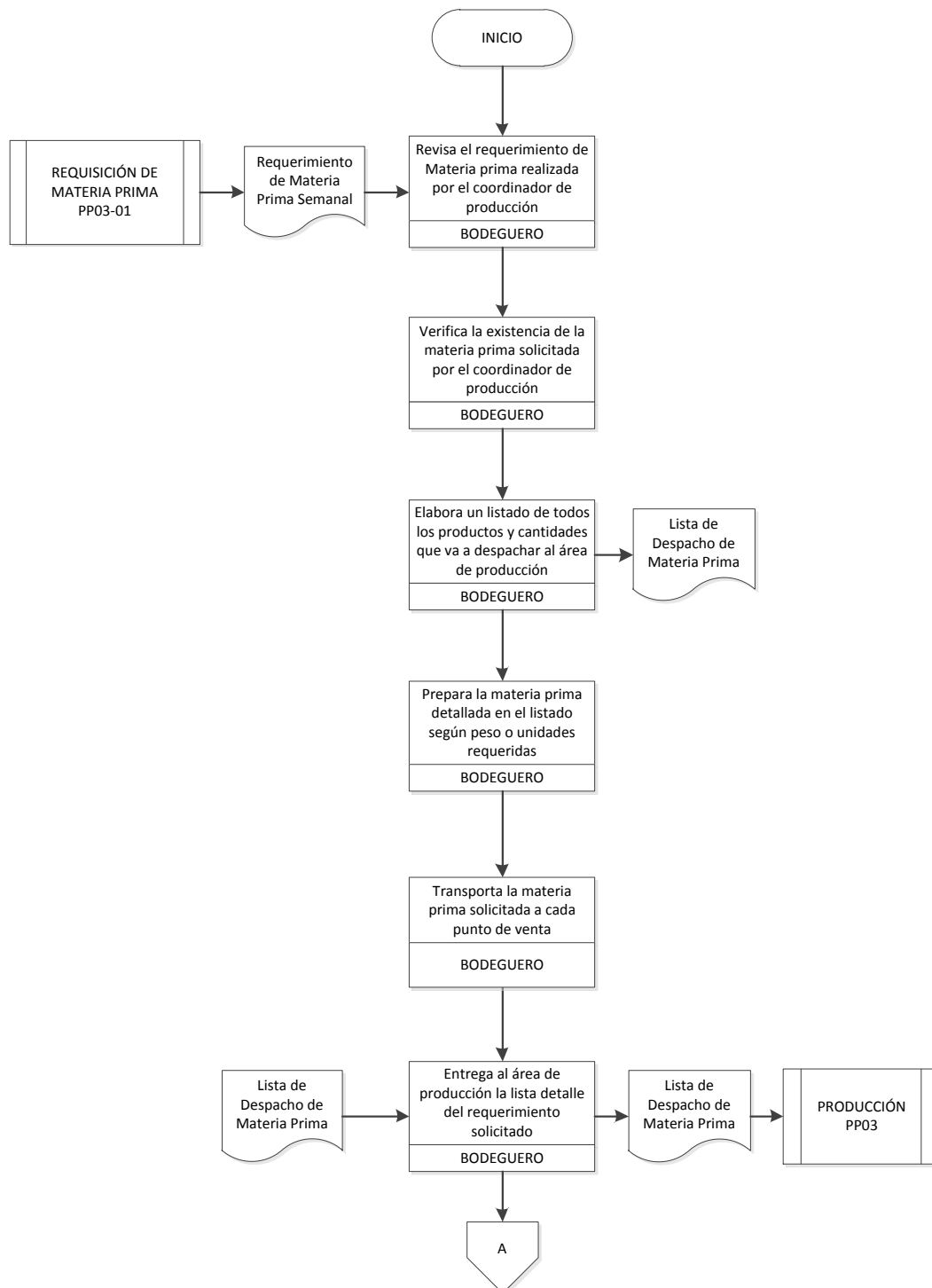
Código	Nombre
DLI 02-03-001	Lista de Despacho de Materia Prima

8. REGISTROS

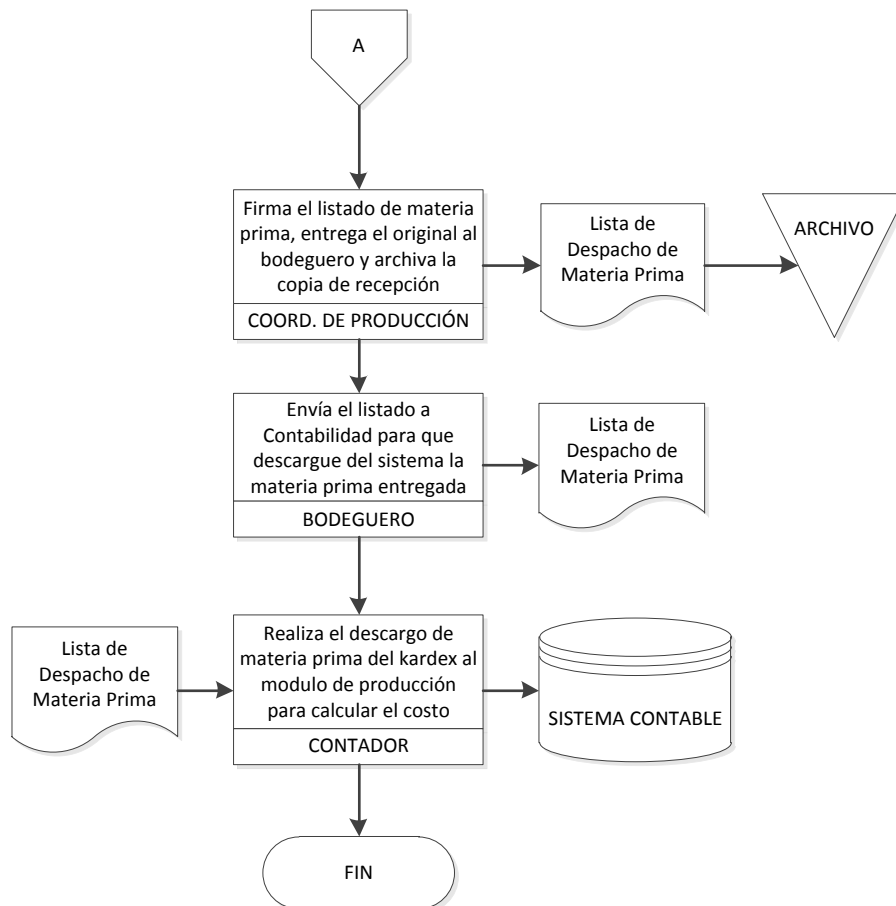
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RLI 02-03-001	Kardex de Materia Prima	Impreso	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: LI 02-03	Proceso: DISTRIBUCIÓN DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: LI 02-03	Proceso: DISTRIBUCIÓN DE MATERIA PRIMA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-01	Proceso: PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Determinar las cantidades de materia prima a utilizarse en el periodo, mediante el análisis de las proyecciones de ventas del periodo, para elaborar el requerimiento de materia prima que cubra la producción del periodo.

2. ALCANCE

Desde la elaboración de la proyección de ventas hasta la recepción del requerimiento de materia prima.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de Producción

4. DEFINICIONES

Abastecimiento: es una actividad que consiste en satisfacer, en el tiempo apropiado y de la forma adecuada, las necesidades de las personas en lo referente al consumo de algún recurso o producto comercial.

Ajuste: Conjunto de medidas encaminadas a reducir los desequilibrios existentes en determinadas magnitudes.

Lista de Producción: es un documento en el cual se detallan los productos a ser elaborados en un periodo de tiempo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-01	Proceso: PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

Existencias: Podemos definir las existencias como aquellos bienes poseídos por la empresa para su venta en el curso ordinario de la explotación, o para su transformación o incorporación al proceso productivo.

Materia Prima: Se conocen como materias primas a la materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que más tarde se convertirán en bienes de consumo.

Proyección: es una estimación acerca de la potencial situación de una empresa o del progreso de un plan.

Requerimiento: es una condición o capacidad que debe exhibir o poseer un sistema para satisfacer un contrato, estándar, especificación, u otra documentación formalmente impuesta.

Stock: Cantidad de productos, materias primas, herramientas, etc., que es necesario tener almacenadas para compensar la diferencia entre el flujo del consumo y el de la producción. Constituye una inversión que permite asegurar en condiciones óptimas la continuidad de las ventas, las fabricaciones y la explotación normal de la empresa.

5. POLITICAS

- La requisición de materia prima será elaborada a partir de las proyecciones de ventas mensuales, realizadas por el coordinador de ventas.
- El Coordinar de Producción elaborará un Informe de Stock de abastecimiento para el periodo, que será semanalmente.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-01	Proceso: PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5

- El Coordinador de producción elaborará los requerimientos de materia prima semanalmente.
- El bodeguero despachara la materia prima en base al requerimiento, este documento será el único comprobante de lo entregado.
- El contador descargará la materia prima del kardex cuando le entreguen la copia del requerimiento firmada.
- Los requerimientos de materia prima deben ser entregados en el área de producción en máximo 60 minutos, para asegurar el cumplimiento de la producción diaria.

 <div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div>	
<div>CODIGO: PP 03-01</div>	<div>Proceso: PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN</div>
<div>Edición No. 01</div>	<div>Pág. 4 de 5</div>

6. INDICADORES

Nombre	Requerimientos Cumplidos					
Descripción	Determina el porcentaje de requerimientos efectivamente entregados a producción.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de requerimientos entregados / Total Requerimientos realizados por producción) * 100	Mensual	Positivo	90%	100%	Administrador General	Gerente General

Nombre	Requerimientos recibidos dentro del plazo					
Descripción	Mide el número de veces que el inventario ha sido renovado dentro de un periodo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de requerimientos recibidos dentro del plazo / Total requerimientos recibidos) * 100	Mensual	Positivo	90%	100%	Administrador General	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DPP 03-01-001	Requerimiento de Materia Prima
DPP 03-01-002	Lista Diaria de Producción

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
DPP 03-01-001	Cuadro de proyección mensual de ventas.	Impreso	1 año	Archivo Permanente

```

graph TD
    INICIO([INICIO]) --> B1[Solicita al área de ventas las proyecciones de ventas mensuales de cada punto de venta  
COORD. DE PRODUCCIÓN]
    B1 --> B2[Elabora un informe de stock de abastecimiento materia prima para producir mensualmente  
COORD. DE PRODUCCIÓN]
    B2 --> B3[Calcula la cantidad de materia prima necesaria para la producción mensual  
COORD. DE PRODUCCIÓN]
    B3 --> B4[Elabora un documento de requerimiento de materia prima por punto de venta al bodeguero  
COORD. DE PRODUCCIÓN]
    B4 --> B5[Elabora las listas diarias de producción con pesos y cantidades que se van a utilizar  
COORD. DE PRODUCCIÓN]
    B5 --> B6[Descarga del sistema contable por bodega la materia prima utilizada diariamente  
CONTADOR]
    B6 --> B7[Realiza un conteo mensual de materia prima físico vs existencia en el sistema contable  
CONTADOR]
    B7 --> D1{Existen grandes diferencias?}
    D1 -- NO --> FIN1([FIN])
    D1 -- SI --> B8[Informa del desfase de materia prima existente a Gerencia General y realiza los ajustes necesarios  
CONTADOR]
    B8 --> FIN2([FIN])

    COM[COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS CV-04] --> P1[Proyección mensual de ventas]
    P1 --> B2
    B4 --> R1[Requerimiento de Materia Prima Semanal]
    R1 --> D2[DISTRIBUCIÓN DE MATERIA PRIMA LI02-03]
    B5 --> L1[Listas diarias de producción]
    L2[Listas diarias de producción] --> B6
  
```

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-02	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Convertir la materia prima en unidades de pan mediante la utilización de técnicas artesanales de panadería y buenas prácticas de manufactura, para proporcionar pan de calidad al consumidor final.

2. ALCANCE

El procedimiento abarca desde el pesaje de los materiales hasta la elaboración del informe de Producción.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de Producción

4. DEFINICIONES

Amasadora: Es una máquina propia de una panificación más industrializada y no artesanal, que funciona con un sistema de cintas. Esta máquina tiene una boca, donde se van colocando bastones largos de masa que la máquina va cortando en bastoncitos. Estos bastoncitos luego pasan por un sistema de rodillos que les da forma y los va armando con el formato de pan establecido.

Amasado: Mezclar una materia, generalmente en polvo, con un líquido hasta formar una masa compacta y blanda.

Bol: Recipiente semejante a una taza grande sin asa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-02	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 7

Calibrar: Establecer con exactitud la correspondencia entre las indicaciones de un instrumento de medida y los valores de la magnitud que se mide con él.

Cámara de Leudo: Recinto que tiene por función regular las condiciones de leudado y fermentación del pan. Tiene controles de humedad y temperatura regulables.

Fermentar: Es el proceso en el cual los microorganismos presentes en la levadura descomponen el azúcar de las masas, produciendo dióxido de carbono y alcohol. El alcohol se evapora en el proceso de cocción y el gas carbónico, es el causante del crecimiento de las masas. El proceso de fermentación descrito, se corresponde con el de fermentación alcohólica. Pero las fermentaciones en las masas, en realidad son varias: Alcohólica, láctica, acética y butírica; pero no todos estos tipos de fermentación son beneficiosas para las masas panificables.

Formula: Conjunto de términos que representa una cantidad o que se utilizan para obtener un valor.

Grasa (Manteca, Margarina): Elementos lípidos extraídos de animales o vegetales.

Hornear: Es el cocimiento de la masa, transformándola en un producto apetitoso y digerible. Se forman gases y se expanden, se forma la costra y la superficie adquiere el color característico del pan. Durante el horneado se reduce el contenido de agua debido a la evaporación y se producen varios efectos químicos que dan el sabor y la textura al producto.

Ingrediente: es una sustancia que forma parte de una mezcla

Labrar (Bollar): Consiste en tomar trozos de masa, en ambas manos y las rotamos presionándolos sobre el torno dándoles forma esférica. El bollado forma parte del proceso de

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-02	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

armado del pan y otras especialidades. En el bollado, debe resultar una pieza de masa armada con fuerza y que ha adquirido tensión y resistencia.

Reposar: Se dice cuando dejamos reposar una masa el tiempo necesario para que afloje la tensión y nos permita darle la forma que deseamos sin que se reviente.

5. POLITICAS

- La elaboración de pan se realizará de acuerdo a lo establecido en el Formulario de Recetas de la empresa.
- El Panadero y Ayudante deberán tamizar los ingredientes en polvo, para evitar impurezas dentro de la masa, o cualquier otra factor que altere la calidad del producto final.
- Se deberá calibrar las máquinas para pesar en kilogramos y gramos.
- La limpieza y aseo de la maquinaria, equipos y utensilios será realizada por los empleados de cada turno.
- El taller de trabajo será entregado al siguiente turno de manera limpio, y ordenado.
- Para la elaboración de pan el Panadero y su ayudante deberán lavar sus manos hasta la altura de los codos y deberán utilizar el uniforme completo.
- El horneado de pan deberá realizarse con el equipo apropiado para evitar quemaduras o cualquier tipo de lesión.

 <div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div>	
<div>CODIGO: PP 03-02</div>	<div>Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA</div>
<div>Edición No. 01</div>	<div>Pág. 4 de 7</div>

6. INDICADORES

Nombre	Productividad Total					
Descripción	Determina el grado de utilización de todos los factores que intervienen en el proceso de producción.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Producción Total a precio de productor / Insumos Totales a costo de producción)	Mensual	Positivo	90%	100%	Coordinador de Producción	Administrador General

Nombre	Índice de Calidad					
Descripción	Determina el porcentaje de unidades que cumplen el estándar de calidad.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
1 - (No. de Unidades Defectuosas / No de Unidades Producidas)*100	Mensual	Positivo	98%	100%	Coordinador de Producción	Administrador General

7. DOCUMENTOS

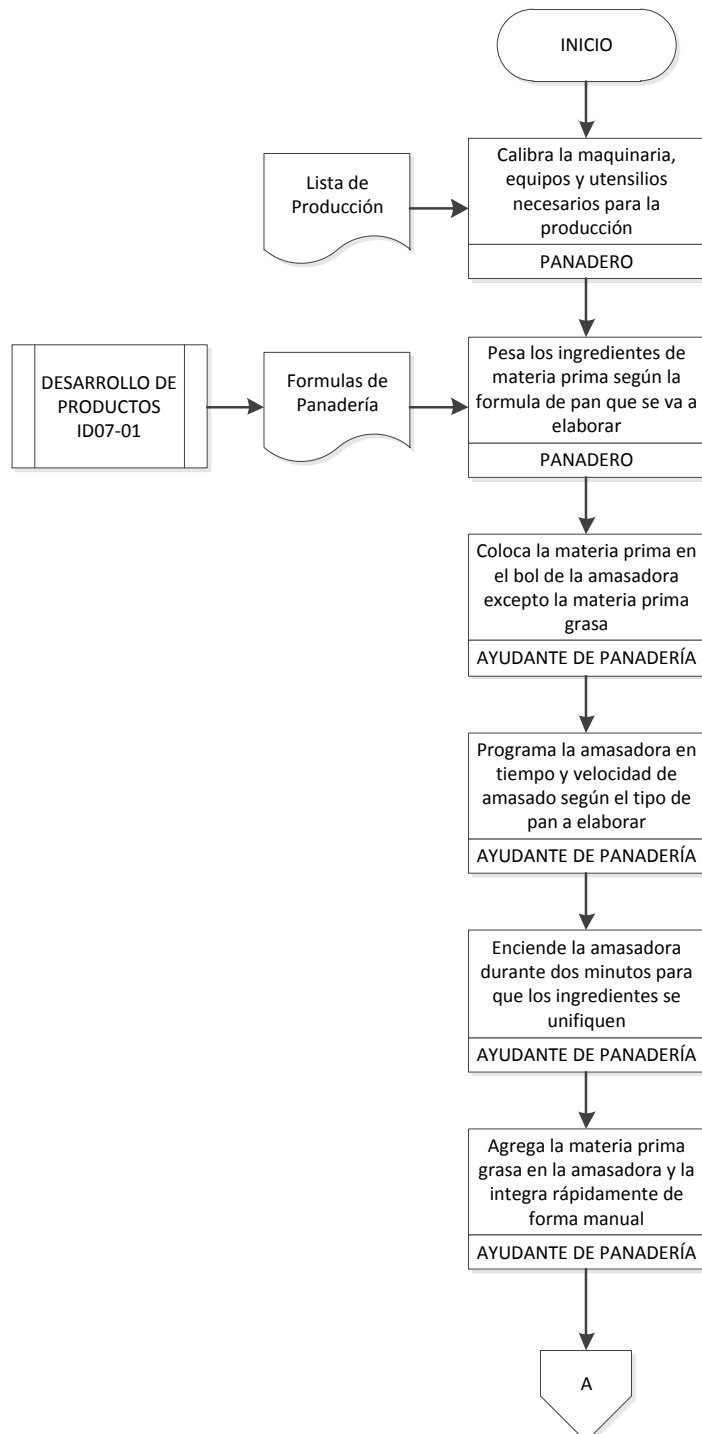
Código	Nombre
DPP 03-02-001	Informe de Calidad
DPP 03-02-002	Informe de Producción

8. REGISTROS

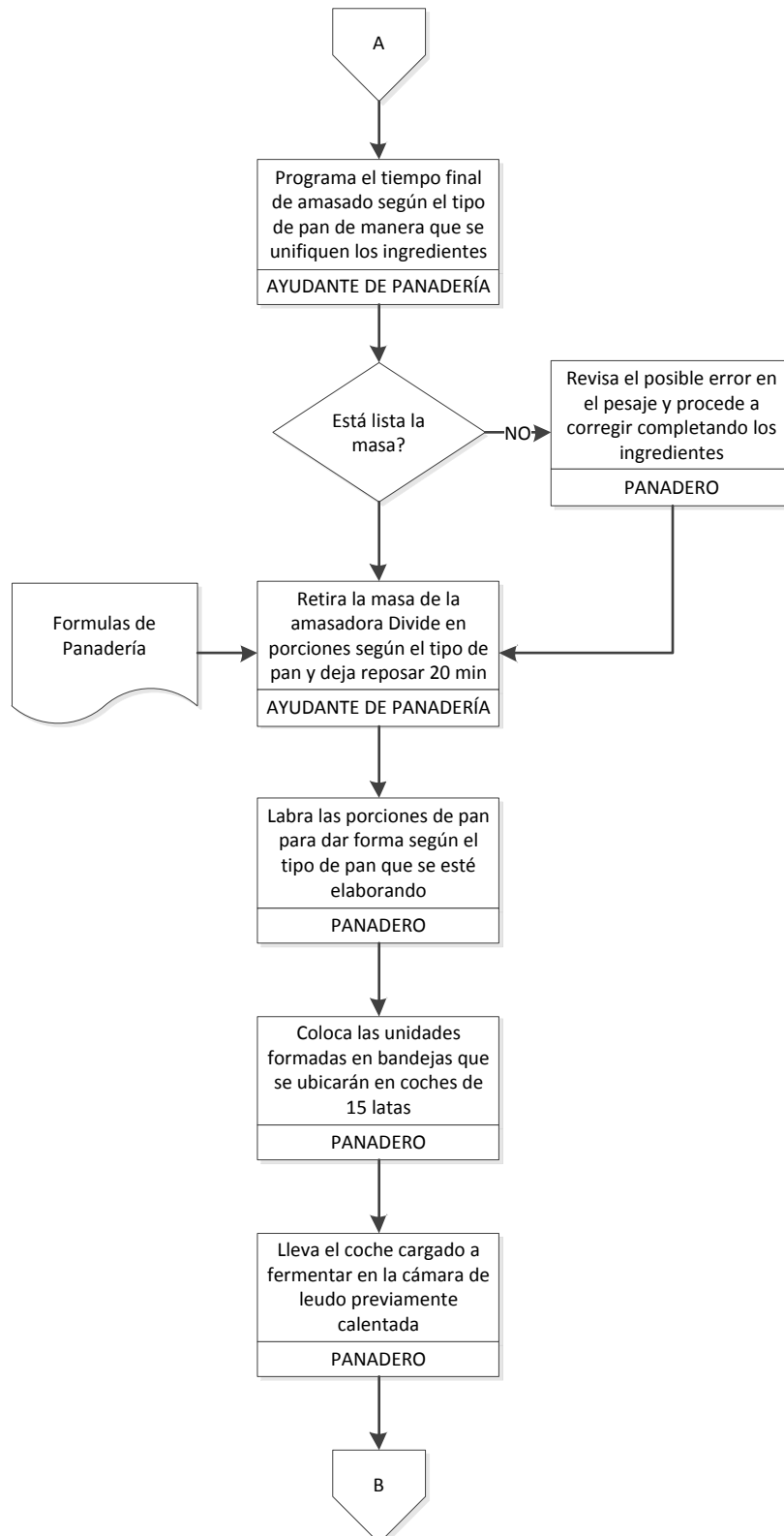
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RPP 03-02-001	Reporte de Unidades Defectuosas	Digital	1 año	Archivo Permanente
RPP 03-02-002	Registro de tiempo de producción.	Digital	1 año	Archivo Permanente
RPP 03-02-003	Registro de Materia Prima utilizada.	Digital	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-02	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 7

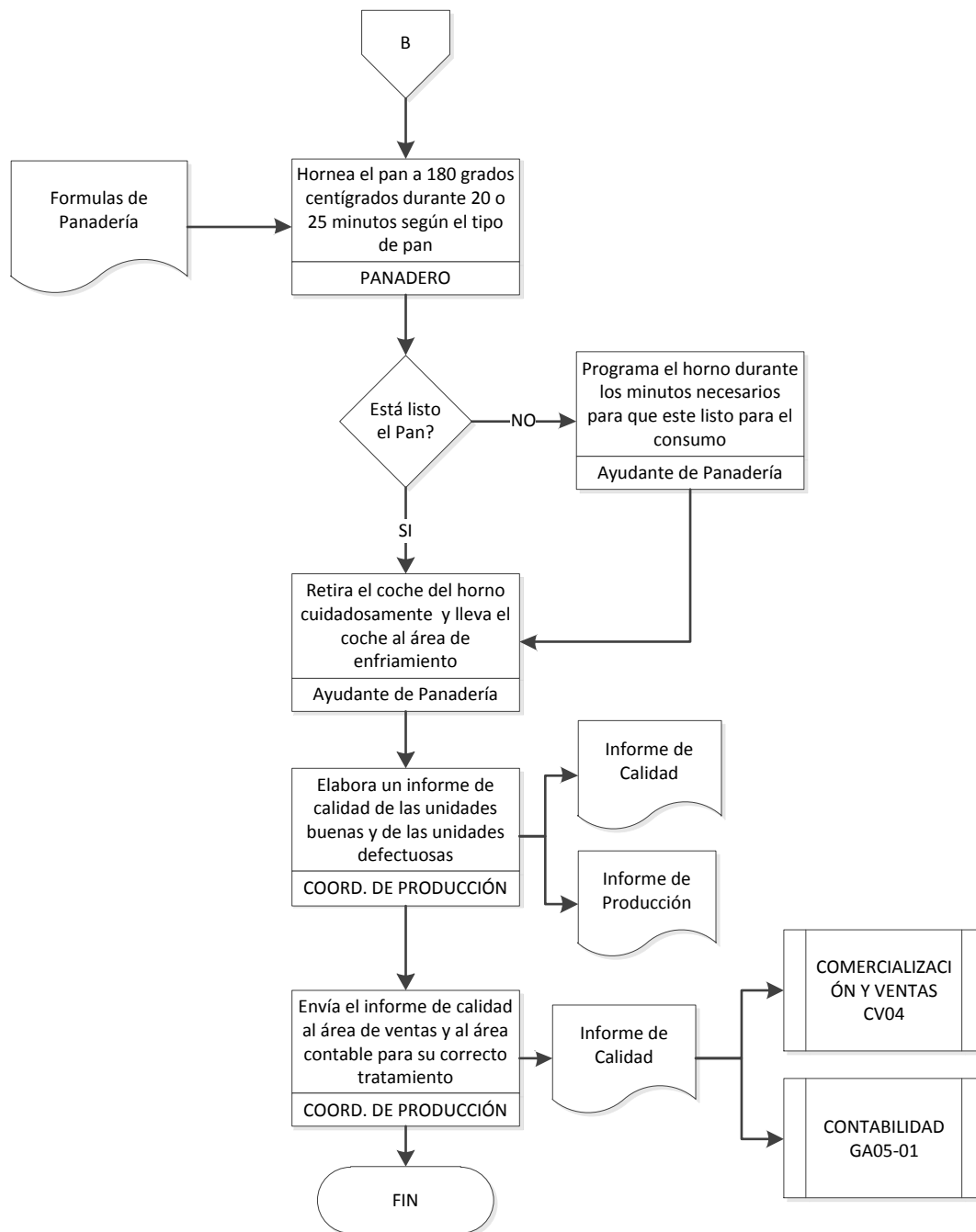
9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-02	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	
Edición No. 01		Pág. 6 de 7



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-02	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-03	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PASTELERÍA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Transformar la materia prima en porciones de tortas de diversos sabores, mediante la implementación de técnicas de pastelería artesanal y buenas prácticas de manufactura para obtener un producto final de calidad.

2. ALCANCE

Desde la calibración de la maquinaria y equipos hasta el almacenamiento de las tortas en vitrinas frigoríficas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de Producción

4. DEFINICIONES

Batir: Mover una sustancia líquida removiéndola y agitándola varias veces con un instrumento o aparato para que se mezclen bien sus componentes u obtener una sustancia compacta y homogénea.

Batidora Industrial: es un electrodoméstico que permite batir o mezclar alimentos blandos, esponjar y emulsionar mezclas y salsas, y montar claras de huevo a punto de nieve.

Bol: Recipiente semejante a una taza grande sin asa.

Calibrar: Establecer con exactitud la correspondencia entre las indicaciones de un instrumento de medida y los valores de la magnitud que se mide con él.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-05	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PASTELERÍA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 7

Crema Chantillí: es una crema batida ligeramente azucarada y perfumada con vainilla.

Desmoldar: Sacar un preparado del molde, manteniendo su forma.

Engrasar: Untar con mantequilla u otra grasa el interior del molde.

Enharinar: Cubrimos con harina un género.

Formula: Conjunto de términos que representa una cantidad o que se utilizan para obtener un valor.

Grasa (Manteca, Margarina): Elementos lípidos extraídos de animales o vegetales.

Homogénea: cuya composición y estructura son uniformes.

Ingrediente: es una sustancia que forma parte de una mezcla.

Molde Pastelero: es una pieza generalmente de aluminio o metálico, interiormente es hueco para colocar batidos.

Bizcochuelo: son aquellas masas esponjadas por huevos que pueden llevar o no grasa en su composición.

5. POLITICAS

- La elaboración de tortas se realizará de acuerdo a lo establecido en el Formulario de Recetas de la empresa.
- El Pastelero deberá tamizar los ingredientes en polvo, para evitar impurezas dentro del batido, o cualquier otro factor que altere la calidad del producto final.
- Se deberá calibrar las máquinas para pesar en kilogramos y gramos.
- La limpieza y aseo de la maquinaria, equipos y utensilios será realizada por el pastelero.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-05	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PASTELERÍA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 7

- Para la elaboración de tortas el Pastelero deberá lavar sus manos hasta la altura de los codos y deberán utilizar el uniforme completo.
- Los productos como cremas, manjares y mermeladas deberán estar correctamente tapados y refrigerados antes de su utilización.
- Las tortas serán almacenadas o exhibidas en equipos frigoríficos para conservar su frescura.

6. INDICADORES

Nombre	Productividad Total					
Descripción	Determina el grado de utilización de todos los factores que intervienen en el proceso de producción.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Producción Total a precio de productor / Insumos Totales a costo de producción)	Mensual	Positivo	90%	100%	Coordinador de Producción	Administrador General

Nombre	Productividad Laboral					
Descripción	Determina el número de unidades producidas por cada recurso humano que interviene en el proceso.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Unidades Producidas / Horas - hombre empleadas)	Mensual	Positivo	N/A	N/A	Coordinador de Producción	Administrador General

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-05	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PASTELERÍA		
Edición No. 01			Pág. 4 de 7

Nombre	Índice de Calidad					
Descripción	Determina el porcentaje de unidades que cumplen el estándar de calidad.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
1 - (No. de Unidades Defectuosas / No de Unidades Producidas)*100	Mensual	Positivo	98%	100%	Coordinador de Producción	Administrador General

7. DOCUMENTOS

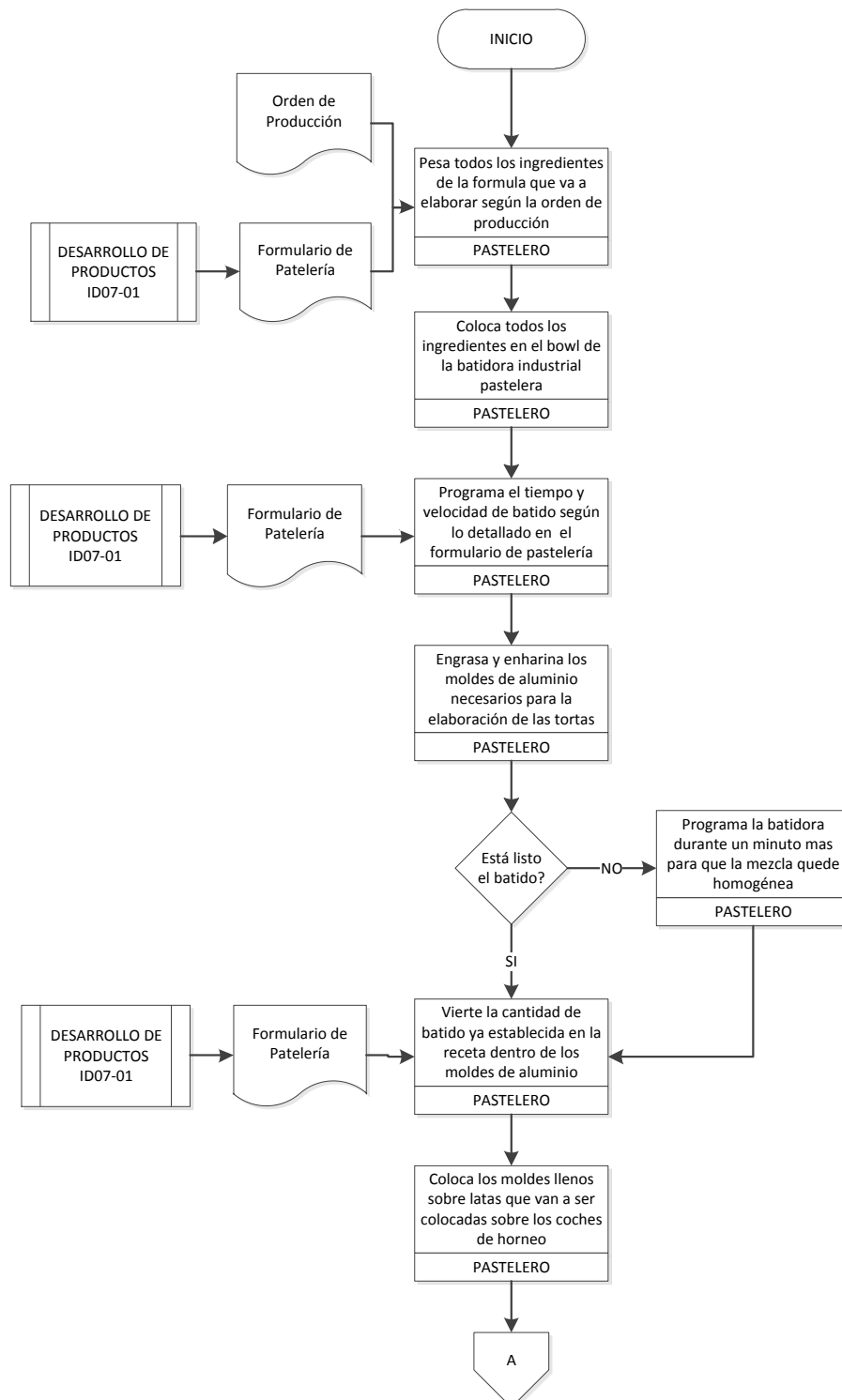
Código	Nombre
DPP 03-05-001	Informe de Calidad
DPP 03-05-002	Informe de Producción

8. REGISTROS

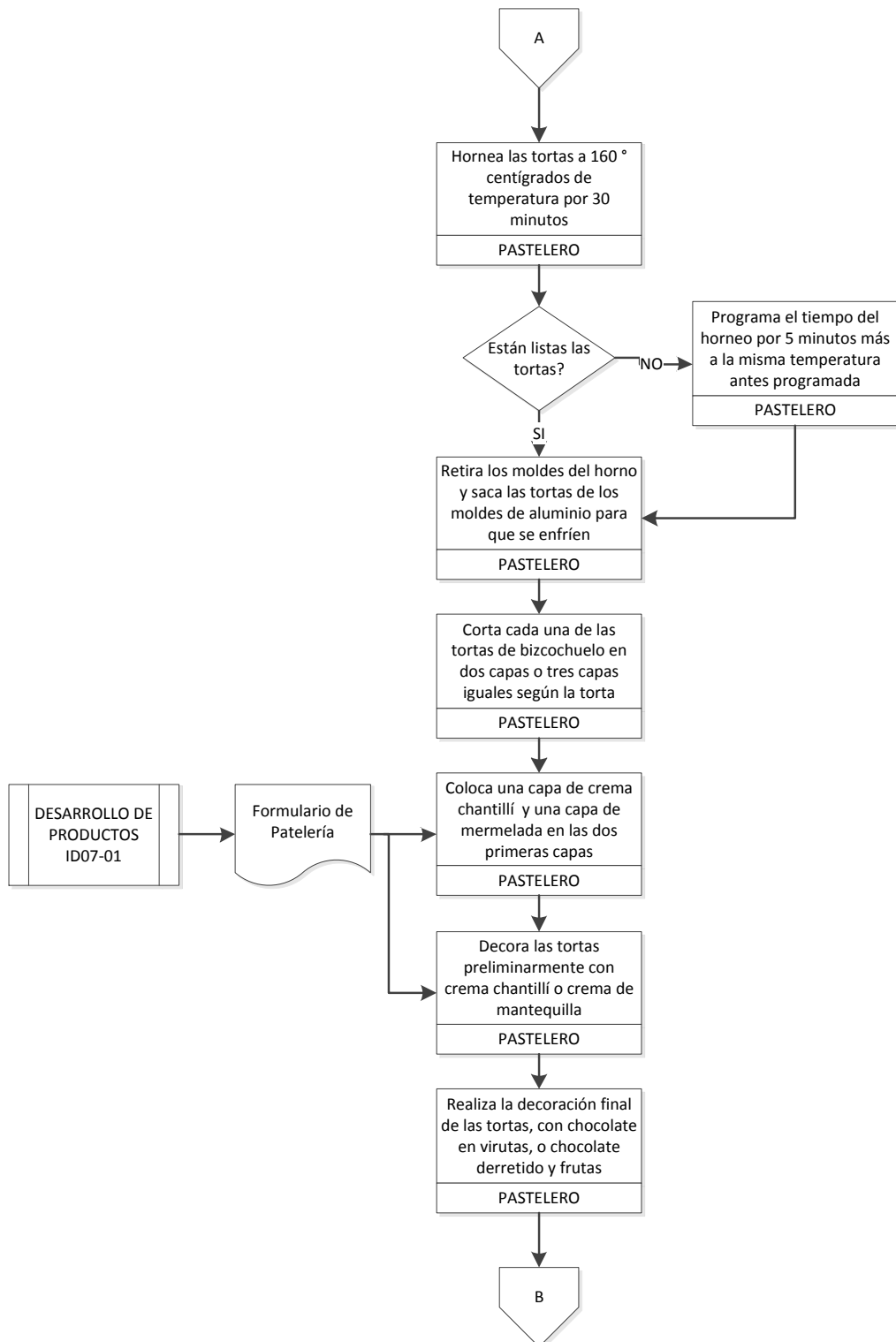
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RPP 03-05-001	Reporte de Unidades Defectuosas	Digital	1 año	Archivo Permanente
RPP 03-05-002	Registro de tiempo de producción.	Digital	1 año	Archivo Permanente
RPP 03-05-003	Registro de Materia Prima utilizada.	Digital	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-05	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PASTELERÍA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 7

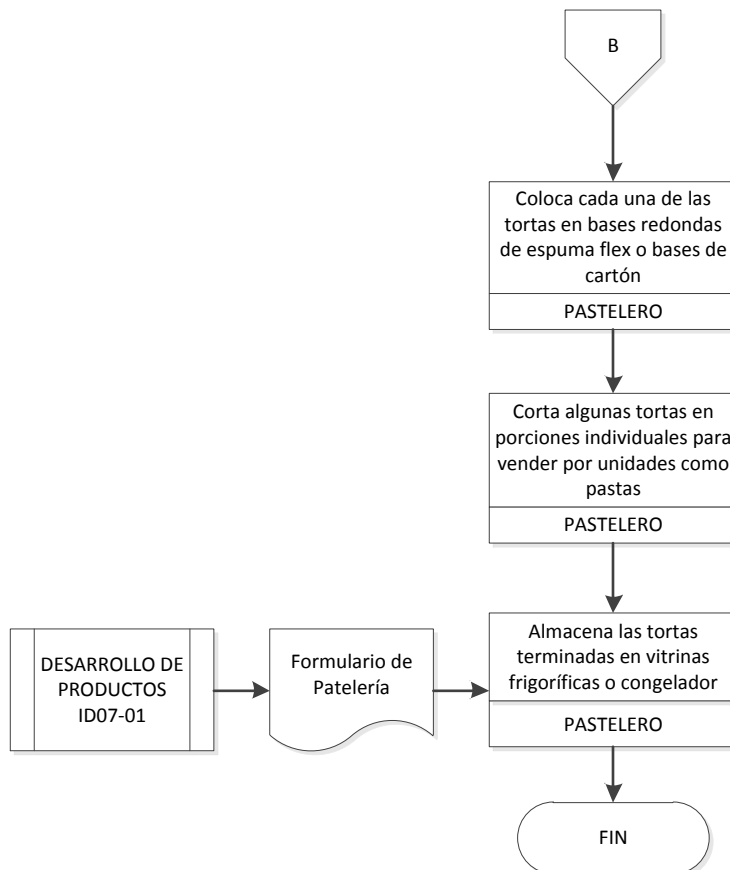
9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-03	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PASTELERÍA	
Edición No. 01		Pág. 6 de 7



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-03	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PASTELERÍA	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-04	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE GALLETERÍA		
Edición No. 01			Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Transformar la materia prima en galletas unitarias, mediante la implementación de técnicas de galletería artesanal y buenas prácticas de manufactura para obtener un producto final de calidad.

2. ALCANCE

Desde la calibración de la maquinaria y equipos hasta la colocación del coche de galletas en el área de enfriamiento.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de Producción

4. DEFINICIONES

Batir: Mover una sustancia líquida removiéndola y agitándola varias veces con un instrumento o aparato para que se mezclen bien sus componentes u obtener una sustancia compacta y homogénea.

Batidora Industrial: es un electrodoméstico que permite batir o mezclar alimentos blandos, esponjar y emulsionar mezclas y salsas, y montar claras de huevo a punto de nieve.

Bol: Recipiente semejante a una taza grande sin asa.

Boquilla Pastelera: son unas piezas con formas cónicas diseñadas para encajar en el extremo estrecho de las mangas pasteleras, con las cuales conseguimos una

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-04	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE GALLETERÍA	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

gran variedad de efectos decorativos en tartas o para dar forma a masas y galletas. **Calibrar:** Establecer con exactitud la correspondencia entre las indicaciones de un instrumento de medida y los valores de la magnitud que se mide con él.

Cremar: Es un procedimiento propio de la pastelería, que es trabajar la mantequilla hasta conseguir la consistencia de una crema, normalmente se realiza con azúcar.

Engrasar: Untar con mantequilla u otra grasa el interior del molde.

Enharinar: Cubrimos con harina un género.

Formula: Conjunto de términos que representa una cantidad o que se utilizan para obtener un valor.

Grasa (Manteca, Margarina): Elementos lípidos extraídos de animales o vegetales.

Homogénea: cuya composición y estructura son uniformes.

Ingrediente: es una sustancia que forma parte de una mezcla.

Manga Pastelera: es un utensilio de cocina formado por un paño cosido en forma de tronco de cono que tiene una boquilla que puede ser de varios modelos, cada uno de los cuales con una forma distinta, para disponer alimentos viscosos de forma decorativa.

5. POLITICAS

- La elaboración de galletas se realizará de acuerdo a lo establecido en el Formulario de Recetas de la empresa.
- El Pastelero deberá tamizar los ingredientes en polvo, para evitar impurezas dentro del batido, o cualquier otro factor que altere la calidad del producto final.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-04	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE GALLETERÍA	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6

- Se deberá calibrar las máquinas para pesar en kilogramos y gramos.
- La limpieza y aseo de la maquinaria, equipos y utensilios será realizada por el pastelero.
- Para la elaboración de galletas el Pastelero deberá lavar sus manos hasta la altura de los codos y deberán utilizar el uniforme completo.
- Los productos como cremas, manjares y mermeladas deberán estar correctamente tapados y refrigerados antes de su utilización.
- Las galletas serán formadas de acuerdo a los modelos del formulario de galletería.

6. INDICADORES

Nombre	Productividad Total					
Descripción	Determina el grado de utilización de todos los factores que intervienen en el proceso de producción.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Producción Total a precio de productor / Insumos Totales a costo de producción)	Mensual	Positivo	90%	100%	Coordinador de Producción	Administrador General

Nombre	Productividad Laboral					
Descripción	Determina el número de unidades producidas por cada recurso humano que interviene en el proceso.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Unidades Producidas / Horas - hombre empleadas)	Mensual	Positivo	N/A	N/A	Coordinador de Producción	Administrador General

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-04	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE GALLETERÍA		
Edición No. 01			Pág. 4 de 6

Nombre	Índice de Calidad					
Descripción	Determina el porcentaje de unidades que cumplen el estándar de calidad.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
1 - (No. de Unidades Defectuosas / No de Unidades Producidas)*100	Mensual	Positivo	98%	100%	Coordinador de Producción	Administrador General

7. DOCUMENTOS

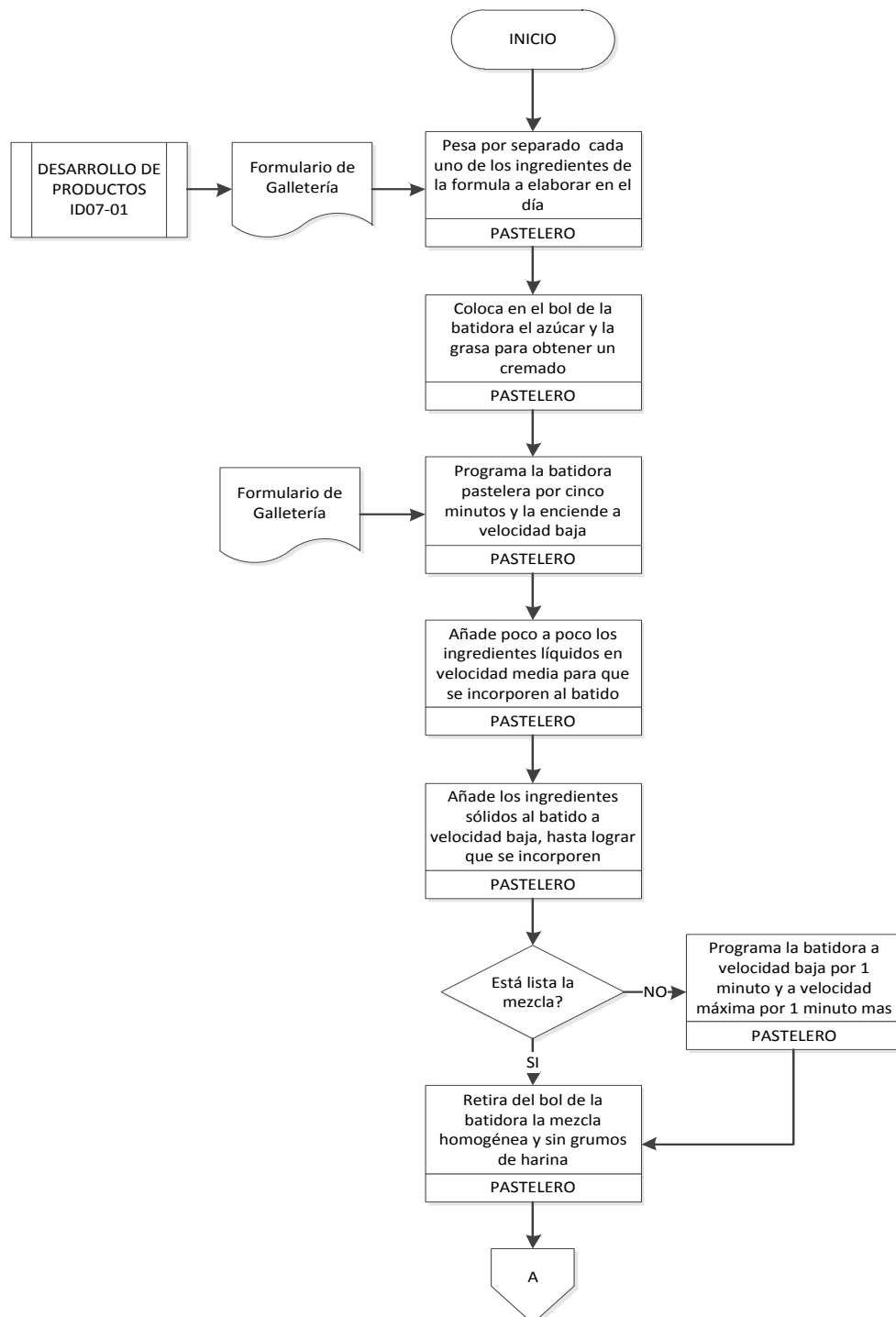
Código	Nombre
DPP 03-06-001	Informe de Calidad
DPP 03-06-002	Informe de Producción

8. REGISTROS

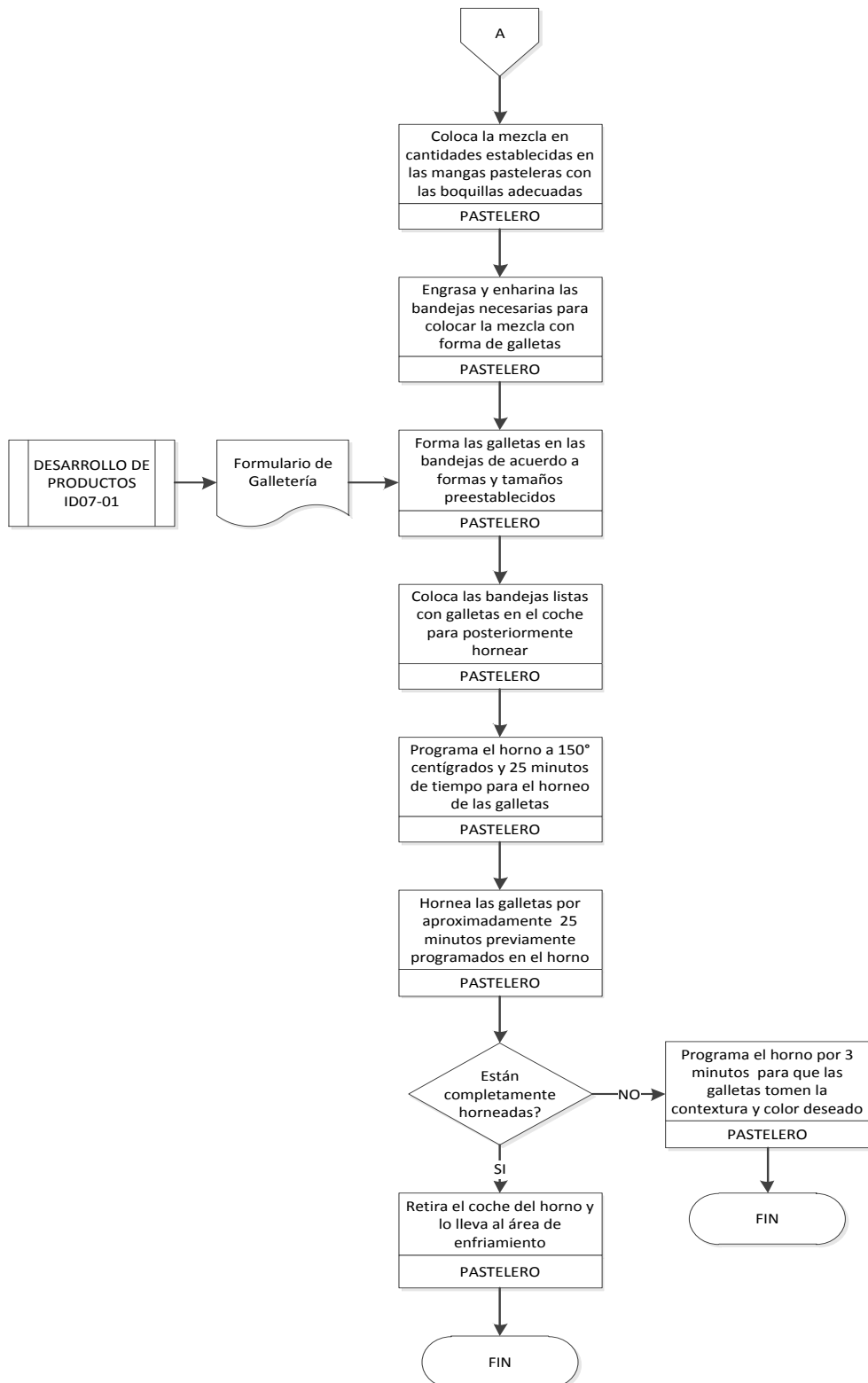
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RPP 03-06-001	Reporte de Unidades Defectuosas	Digital	1 año	Archivo Permanente
RPP 03-06-002	Registro de tiempo de producción.	Digital	1 año	Archivo Permanente
RPP 03-06-003	Registro de Materia Prima utilizada.	Digital	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-04	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE GALLETERÍA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-04	Proceso: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE GALLETERÍA	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-05	Proceso: EMPAQUETADO DE GALLETAS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Empacar las galletas elaboradas en cajas de termo formado, mediante la utilización de máquinas empaquetadoras y selladoras para la protección y conservación del conjunto de galletas en su interior.

2. ALCANCE

Desde la colocación del equipo aséptico del trabajador hasta la colocación de las cajas de galletas en gavetas plásticas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de Producción

4. DEFINICIONES

Cajas de Termo formado: Se trata de un envoltorio estándar de tipo blíster caja o doble carcasa transparente y súper resistente a los golpes: un fondo y una cubierta sujetos y unidos mediante una bisagra.

Aséptico: Método o procedimiento para evitar que las bacterias o cualquier otro organismo infecten un cuerpo, un objeto o un lugar.

Hermético: que cierra perfectamente y no deja pasar el aire ni el líquido.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-05	Proceso: EMPAQUETADO DE GALLETAS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 4

5. POLITICAS

- El empaquetado de galletas se realizará únicamente cuando las galletas estén completamente frías.
- El empleado deberá utilizar todo el equipo aséptico antes de tocar las galletas.
- La máquina selladora debe ser precalentada antes de ser usada.
- Las etiquetas se colocaran de la misma forma en todas las cajas una vez selladas.
- La fecha de fabricación, de caducidad, el lote y el precio de venta al público se colocarán de acuerdo al reporte de producción.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-05	Proceso: EMPAQUETADO DE GALLETAS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de paquetes defectuosos					
Descripción	Determina el porcentaje de paquetes que están fuera del estándar.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de Paquetes de galletas defectuosos / Total paquetes por lote de galletas)	Mensual	Negativo	0%	2%	Coordinador de Producción	Administrador General

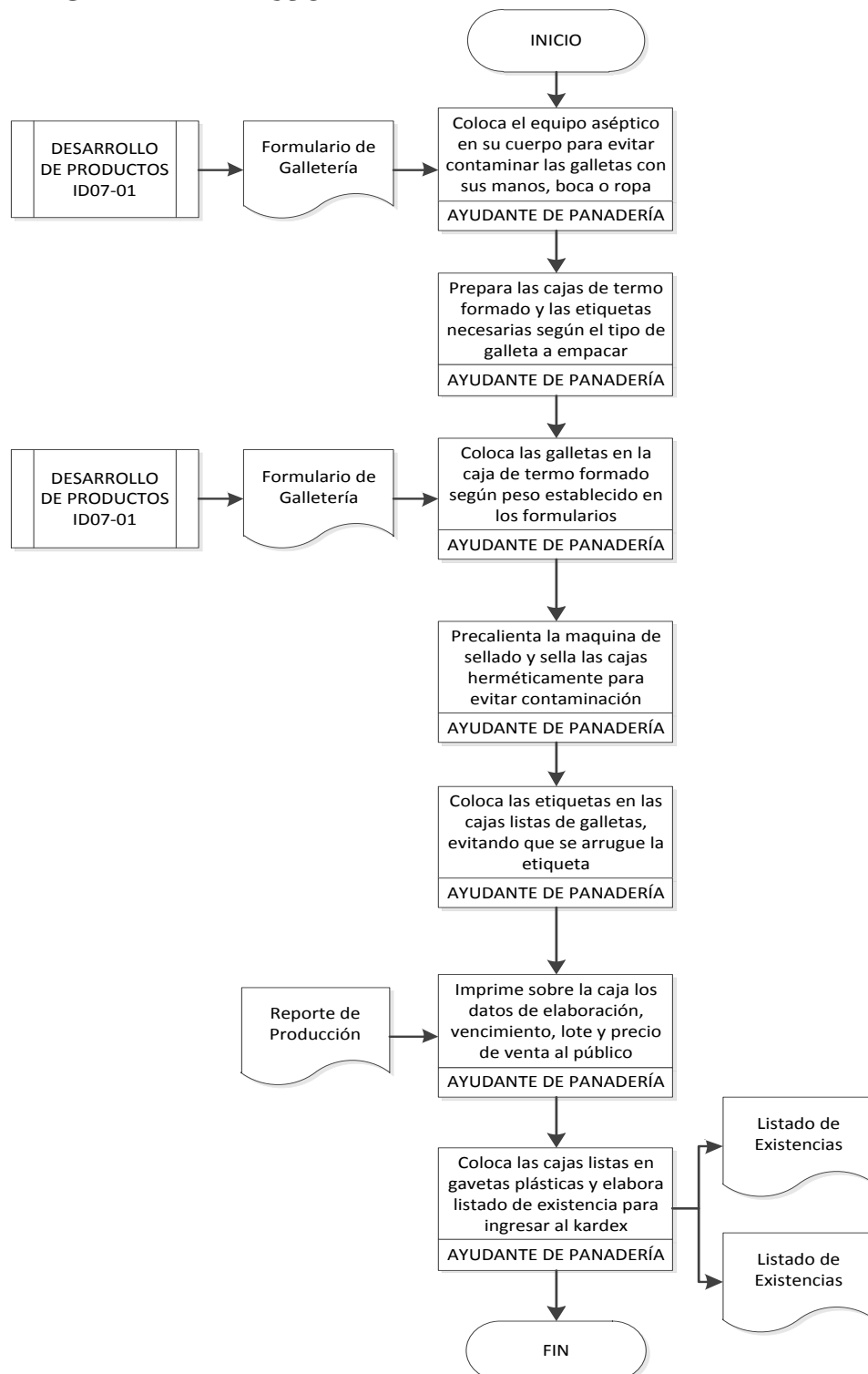
Nombre	Promedio de paquetes por hora					
Descripción	Determina el número de unidades empaquetadas por cada hora dedicada al proceso.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Unidades empaquetadas / Horas - hombre empleadas)	Mensual	Positivo	N/A	N/A	Coordinador de Producción	Administrador General

7. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RPP 03-07-001	Listado de existencias	Digital	1 año	Archivo Permanente
RPP 03-07-002	Cuadro de Unidades Defectuosas	Digital	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PP 03-05	Proceso: EMPAQUETADO DE GALLETAS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 4

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CV 04-01	Proceso: DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Repartir de manera programada los productos de panadería, pastelería y galletería a los puntos de venta, mediante la utilización de gavetas plásticas colocadas en autos de reparto, para proveer a los puntos de venta los productos que no elaboran.

2. ALCANCE

Desde la Elaboración de la lista de requisición de productos hasta el traspaso de bodega matriz a punto de venta en el sistema contable.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Bodeguero.

4. DEFINICIONES

Abastecimiento: es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro.

Apilar: poner unas cosas sobre otras de manera que formen una pila.

Gavetas: caja plástica utilizada para el transporte de mercadería.

Sucursal (Punto de Venta): se trata del local comercial en el cual se ofrecen diversos productos a la venta. Una persona que desea comprar algo, por lo tanto, puede acercarse a un punto de venta de aquello que pretende adquirir para concretar la operación.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CV 04-01	Proceso: DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO	
Edición No. 01		Pág. 2 de 5

5. POLITICAS

- La distribución de producto terminado se realizará únicamente cuando el punto de venta envíe el requerimiento vía correo electrónico,
- El Administrador general será el encargado de recibir el requerimiento y elaborar el listado de productos que serán entregados en los puntos de venta.
- El Bodeguero Transportará los productos en gavetas plásticas para evitar maltratos en base al listado entregado por el Administrador General.
- Los productos solicitados se entregarán únicamente al Administrador de Local, quien colocara su firma en señal de recibido.
- El máximo de días de entrega de un pedido realizado a matriz es de 3 días, contados desde que se realiza la requisición.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CV 04-01	Proceso: DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO	
Edición No. 01		Pág. 3 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo de transito					
Descripción	Determina el lapso de tiempo que transcurre durante el transporte de productos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Hora de Llegada a punto de venta - Hora de salida de Matriz)	Mensual	Positivo	45 minutos	120 minutos	Administrador General	Gerente General

Nombre	Requerimientos entregados a tiempo					
Descripción	Mide el nivel de cumplimiento de las entregas de la Matriz a los puntos de venta.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Pedidos entregados a tiempo / Total pedidos entregados)*100	Mensual	Positivo	95%	100%	Administrador de Local	Administrador General

7. DOCUMENTOS

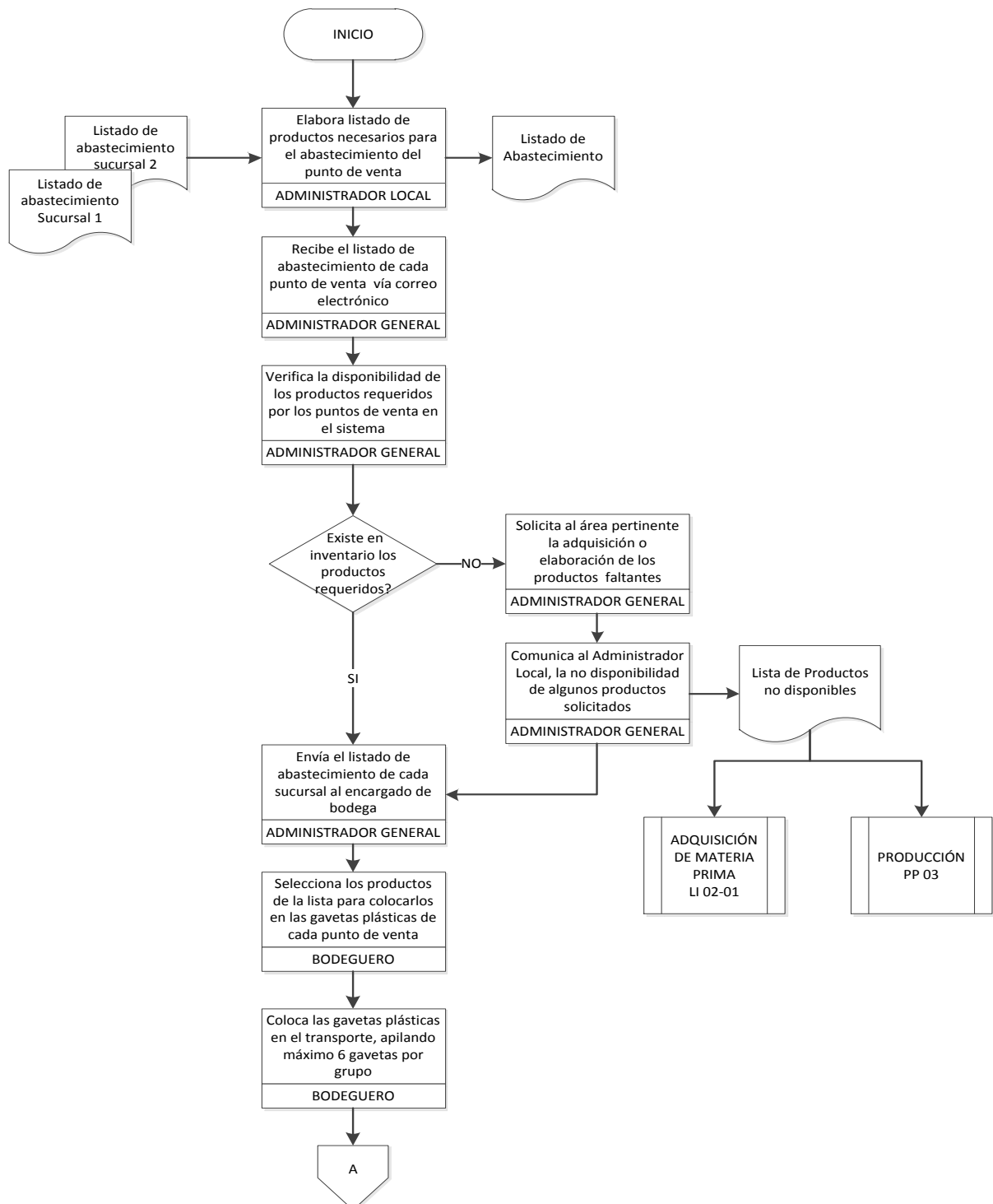
Código	Nombre
DCV 04-01-001	Listado de Abastecimiento

8. REGISTROS

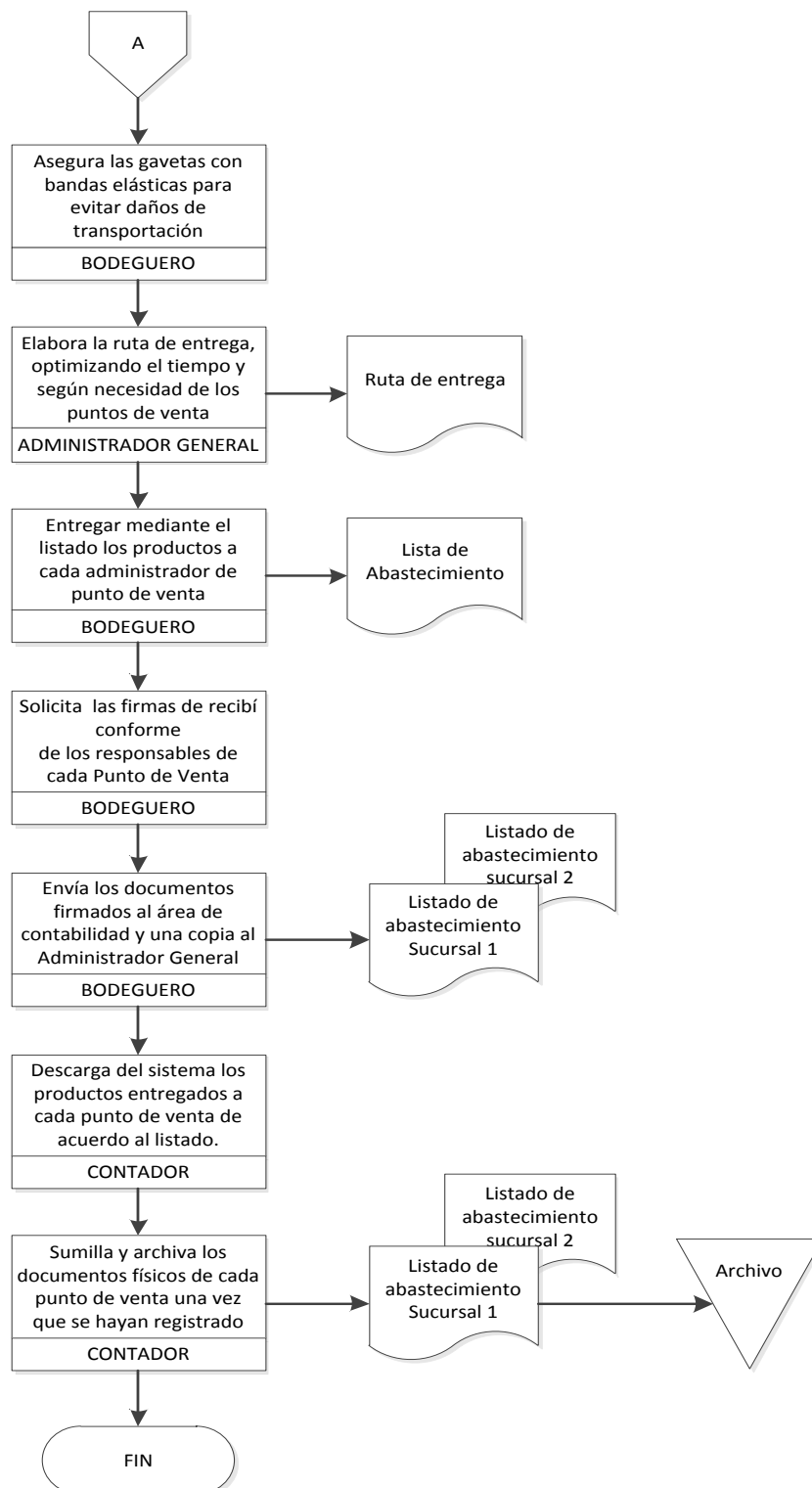
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RCV 04-01-001	Listado de Productos no disponibles	Digital	1 año	Archivo Permanente
RCV 04-01-002	Ruta de Entrega	Impreso	5 años	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CV 04-01	Proceso: DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CV 04-01	Proceso: DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CV 04-02	Proceso: VENTA INSTANTÁNEA	
Edición No. 01		Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Atender los requerimientos y necesidades de los clientes, mediante la utilización de técnicas de ventas y relaciones personales, para el cumplimiento de las expectativas de compra del cliente y para generar beneficios a la empresa.

2. ALCANCE

Desde el Ingreso del cliente al local hasta la consecución final de la venta.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador General, Administrador de Local

4. DEFINICIONES

Cajero: persona que se dedica a cobrar el importe a pagar a los clientes de ciertos establecimientos.

Cliente: aquella persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra.

Factura: relación escrita de las mercancías compradas o los servicios recibidos por el cliente, junto con la cantidad de dinero que cuestan y los impuestos que deben aplicarse, que se entrega a la persona encargada de pagarlo; también debe constar en ella el nombre del comerciante y del cliente.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CV 04-02		Proceso: VENTA INSTANTÁNEA	
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

Pago: es uno de los modos de extinguir las obligaciones, y consiste en el cumplimiento efectivo de la prestación debida.

Pedido: encargo de mercancías o materiales que se hace a un fabricante o a un vendedor.

Vendedor: es aquella persona que tiene encomendada la venta o comercialización de productos o servicios de una compañía.¹ Según el sector o la cultura de la compañía, puede recibir diferentes nombres: agente comercial, representante, ejecutivo de cuenta, ejecutivo de ventas, etc.

Venta: es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

5. POLITICAS

- La venta se realizará a personas naturales o jurídicas.
- La venta se realizará en los horarios definidos para la atención de cada local.
- No se hará descuentos a los clientes, a menos que sea disposición de Gerencia General.
- Todos los precios no incluyen iva, y pueden variar de acuerdo al mercado y al incremento del costo de materia prima.
- La venta será cancelada únicamente en caja.
- La emisión de facturas con los datos del cliente será realizada antes de la cancelación de los productos.

 <div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div>	
<div>CODIGO: CV 04-02</div>	<div>Proceso: VENTA INSTANTÁNEA</div>
<div>Edición No. 01</div>	<div>Pág. 3 de 5</div>

- La devolución de productos se realizará con la factura y previo verificación de los motivos por el Administrador de Local o Administrador General.

6. INDICADORES

Nombre	Venta por línea de producto					
Descripción	Determina el porcentaje de venta de cada una de las líneas de productos de la empresa.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total Venta por Línea de Producto / Total Venta del periodo)*100	Mensual	Positivo	20%	80%	Administrador General	Gerente General

Nombre	Desempeño del área de ventas					
Descripción	Muestra el porcentaje de cobertura del presupuesto de ventas del periodo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total Ventas del Periodo / Total Ventas Presupuestadas)*100	Mensual	Positivo	85%	100%	Administrador de Local	Administrador General

7. DOCUMENTOS

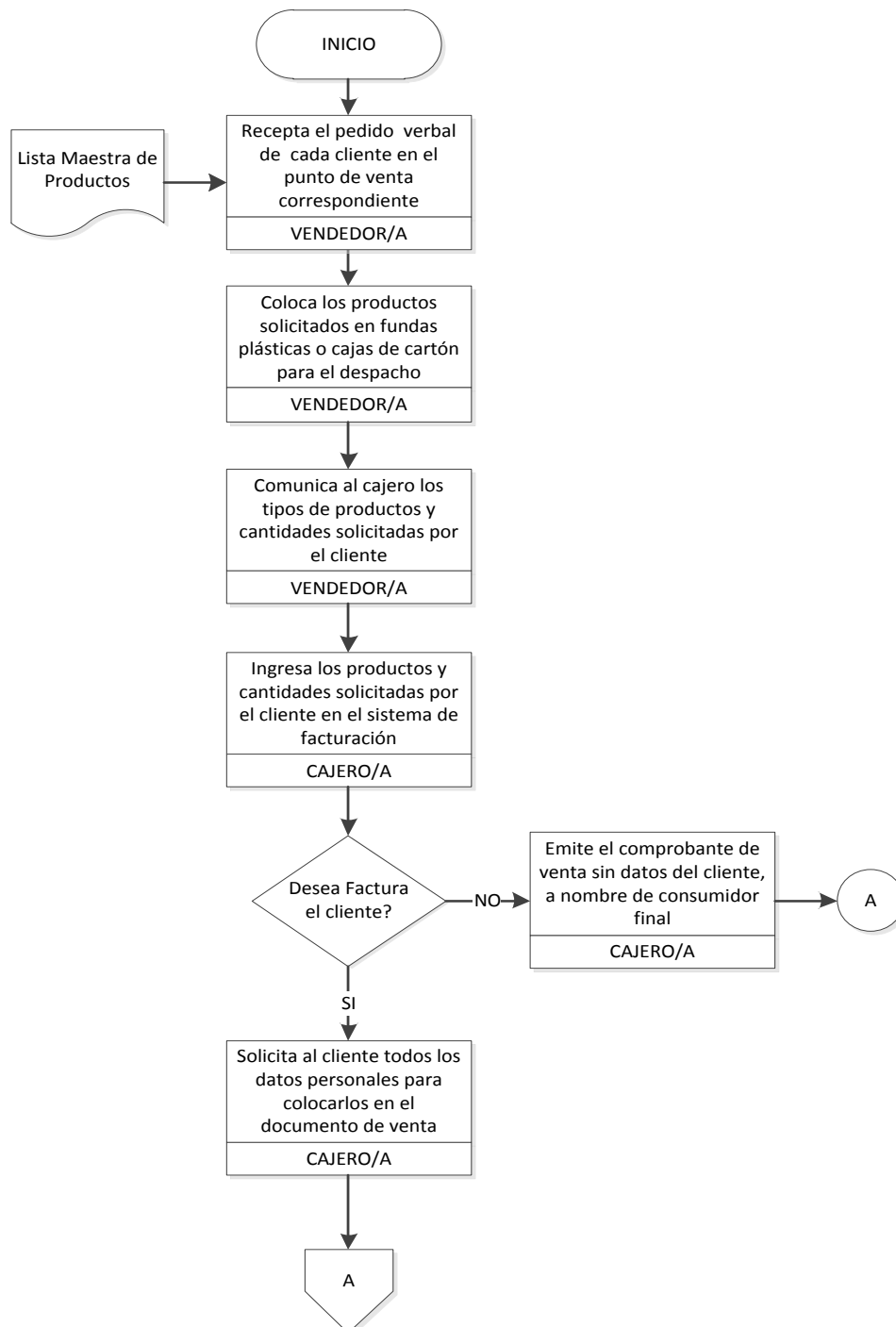
Código	Nombre
DCV 04-02-001	Comprobante de Venta
DCV 04-02-002	Comprobante de Retención


8. REGISTROS

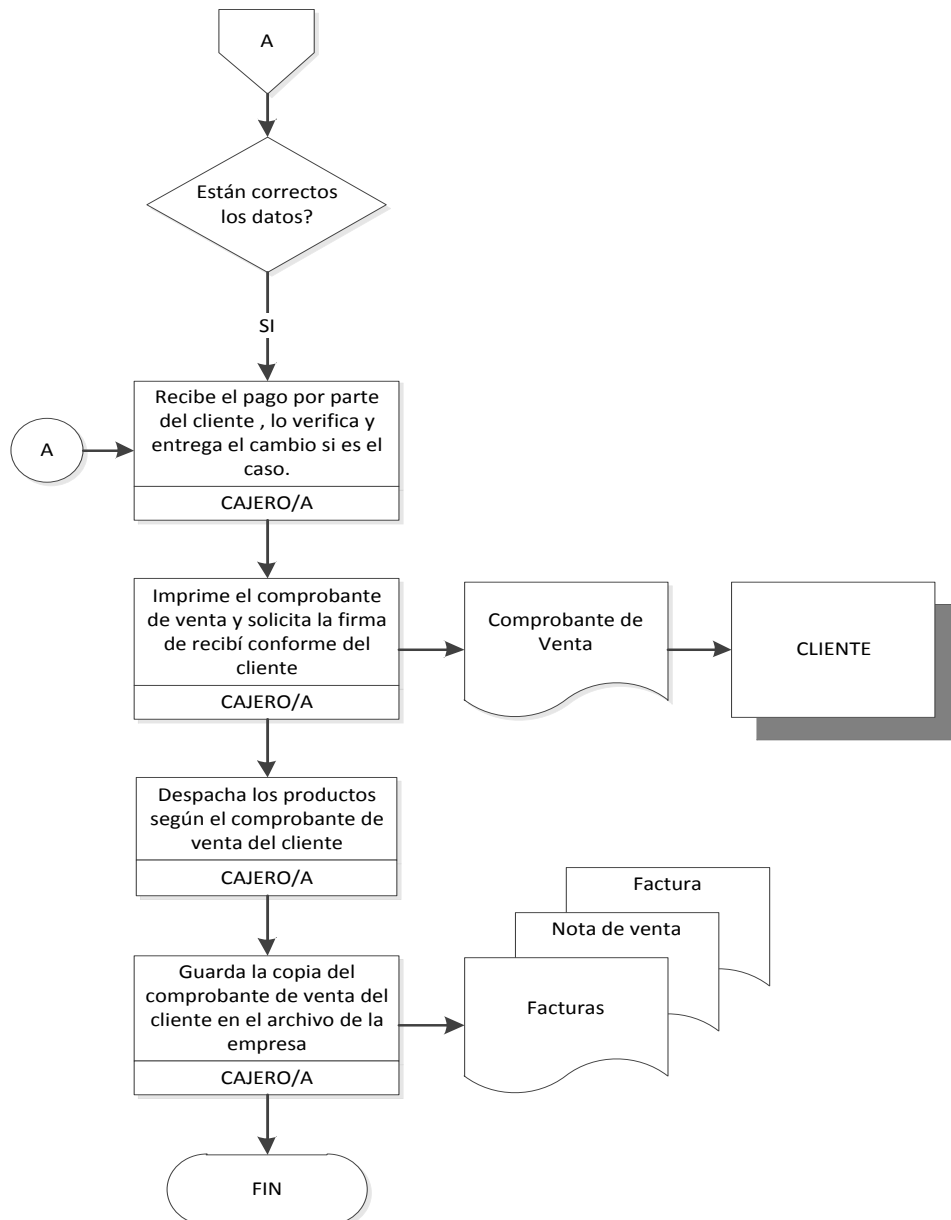
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RCV 04-02-001	Lista Maestra de Productos	Impreso	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CV 04-02	Proceso: VENTA INSTANTÁNEA	
Edición No. 01		Pág. 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CV 04-02	Proceso: VENTA INSTANTÁNEA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CV 04-03	Proceso: VENTA BAJO PEDIDO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Atender los requerimientos y necesidades de venta bajo pedido, mediante la utilización de técnicas de ventas, relaciones personales y postventa, para el cumplimiento de las expectativas de compra del cliente y para generar beneficios a la empresa.

2. ALCANCE

Desde la recepción del requerimiento de productos, hasta la medición de la satisfacción del cliente en la postventa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador General, Administrador de Local

4. DEFINICIONES

Cajero: persona que se dedica a cobrar el importe a pagar a los clientes de ciertos establecimientos.

Cliente: aquella persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra.

Factura: relación escrita de las mercancías compradas o los servicios recibidos por el cliente, junto con la cantidad de dinero que cuestan y los impuestos que deben aplicarse, que se entrega a la persona encargada de pagarlo; también debe constar en ella el nombre del comerciante y del cliente.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CV 04-03	Proceso: VENTA BAJO PEDIDO	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

Pago: es uno de los modos de extinguir las obligaciones, y consiste en el cumplimiento efectivo de la prestación debida.

Pedido: encargo de mercancías o materiales que se hace a un fabricante o a un vendedor.

Postventa: es el servicio que se le brinda al comprador de un producto en las semanas o los meses posteriores a la adquisición que concretó. De esta manera, el fabricante de dicho producto o su vendedor asisten al comprador en el uso del mismo o incluso pueden reparar eventuales fallas.

Proforma: es el servicio que se le brinda al comprador de un producto en las semanas o los meses posteriores a la adquisición que concretó. De esta manera, el fabricante de dicho producto o su vendedor asisten al comprador en el uso del mismo o incluso pueden reparar eventuales fallas.

Vendedor: es aquella persona que tiene encomendada la venta o comercialización de productos o servicios de una compañía.¹ Según el sector o la cultura de la compañía, puede recibir diferentes nombres: agente comercial, representante, ejecutivo de cuenta, ejecutivo de ventas, etc.

Venta: es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CV 04-03	Proceso: VENTA BAJO PEDIDO	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6

5. POLITICAS

- La venta bajo pedido se realizará a personas naturales o jurídicas.
- La venta bajo pedido se realizará en los horarios definidos para la atención de cada local.
- Los descuentos a los clientes serán fijados por Gerencia General en base a los montos de compra.
- La proforma será realizada a nombre del cliente y con los precios parciales y total definitivos.
- Todos los precios no incluyen iva, y pueden variar de acuerdo al mercado y al incremento del costo de materia prima.
- El cliente realizará el abono del 50% al momento de realizar el pedido, el 50% restante será cancelado al momento de retirar el pedido.
- La venta será cancelada únicamente en caja.
- La emisión de facturas con los datos del cliente será realizada con la cancelación de los productos.
- La devolución de productos se realizará con la factura y previo verificación de los motivos por el Administrador de Local o Administrador General.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CV 04-03	Proceso: VENTA BAJO PEDIDO		
Edición No. 01			Pág. 4 de 6

6. INDICADORES

Nombre	Cobertura de venta bajo pedido					
Descripción	Determina el porcentaje de efectivo generado por ventas bajo pedido del total de las ventas mensuales.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total ventas bajo pedido / Total Ventas)*100	Mensual	Positivo	20%	80%	Administrador de Local	Administrador General

Nombre	Porcentaje de Pedidos Concretados					
Descripción	Muestra el porcentaje de pedidos cerrados efectivamente por el área de ventas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de facturas bajo pedido / No. de proformas emitidas)*100	Mensual	Positivo	85%	100%	Administrador de Local	Administrador General

7. DOCUMENTOS

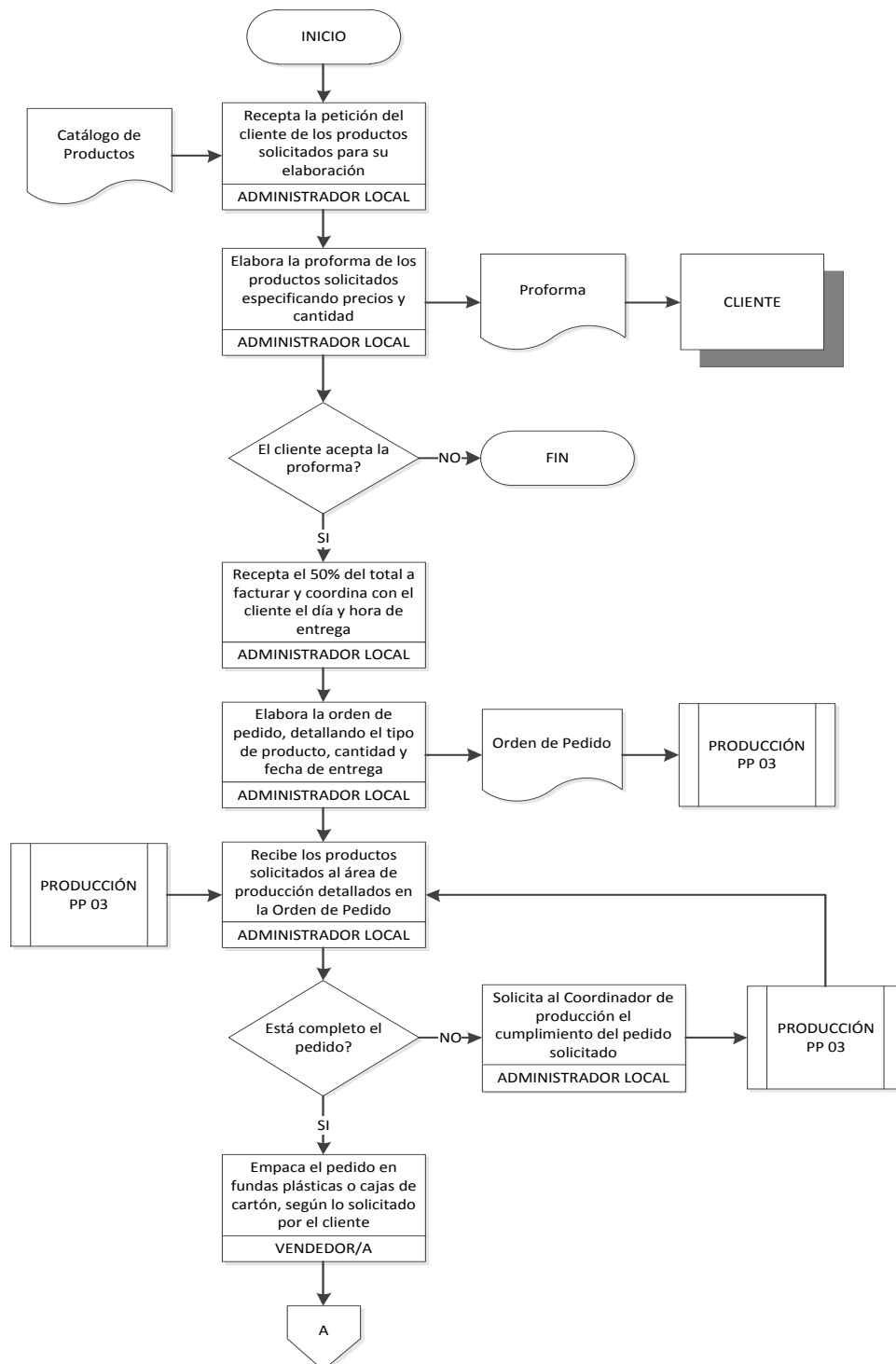
Código	Nombre
DCV 04-03-001	Comprobante de Venta
DCV 04-03-002	Comprobante de Retención
DCV 04-03-003	Catálogo de Productos


8. REGISTROS

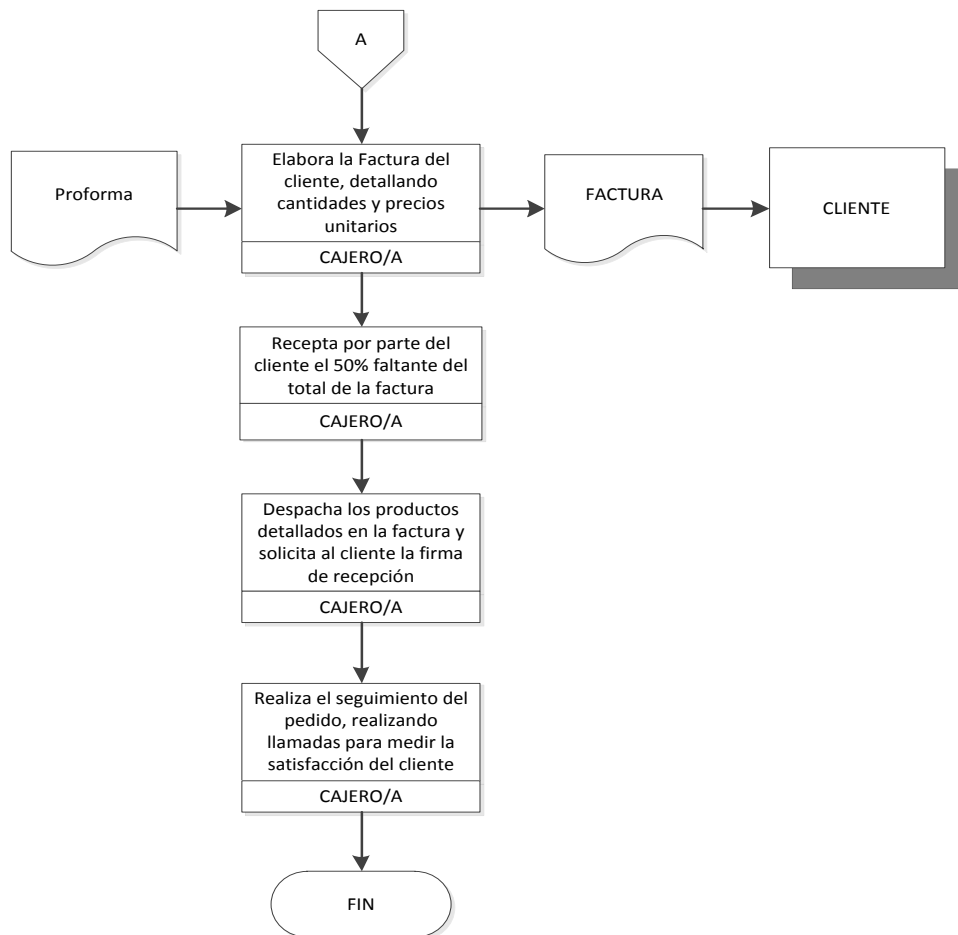
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RCV 04-03-001	Factura Proforma	Impreso	1 año	Archivo Permanente


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CV 04-03	Proceso: VENTA BAJO PEDIDO	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: CV 04-03	Proceso: VENTA BAJO PEDIDO	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-01	Proceso: CONTABILIDAD		
Edición No. 01			Pág. 1 de 9

1. PROPOSITO

Estandarizar el tratamiento de las cuentas contables mediante la utilización de normativa contable como: PCGA y NIIF, para el adecuado registro de los acontecimientos económicos presentes día a día en la empresa.

2. ALCANCE

Desde la recepción de documentación para el registro contable hasta la emisión de los Estados Financieros de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Contador

4. DEFINICIONES

Balance de Comprobación: es un cuadro o documento contable que enlista los movimientos y los saldos de todas y cada una de las cuentas del Mayor y que se prepara con el objetivo de comparar o verificar si todos los cargos y abonos de los asientos de Diario han sido registrados en las cuentas de Mayor respetando la partida doble.

Balance General: el Balance General es un documento que muestra la situación financiera de una entidad económica a una fecha fija.

El balance proporciona información sobre los activos, pasivos y neto patrimonial de la empresa en una fecha determinada (el último día del año natural o fiscal).

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-01	Proceso: CONTABILIDAD		
Edición No. 01			Pág. 2 de 9


Cheque: un cheque es un documento utilizado como medio de pago por el cual una persona (el librador) ordena a una entidad bancaria (el librado) que pague una determinada cantidad de dinero a otra persona o empresa (el beneficiario o tenedor). El librador puede ser también el beneficiario, como ocurre cuando uno utiliza un cheque para sacar dinero de su propia cuenta.

Contrato: Un contrato es, como tal, un acuerdo. Este acuerdo puede ser entre dos o más partes, puede ser oral o escrito y puede ser en formato cualquier tipo de formato, papel, electrónico, etc.

Estado de Flujos de Efectivo: Se trata de un documento que informa sobre la utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes clasificando los movimientos por actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio.

Estados Financieros: los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

Factura: relación escrita de las mercancías compradas o los servicios recibidos por el cliente, junto con la cantidad de dinero que cuestan y los impuestos que deben aplicarse, que se entrega a la persona encargada de pagarlo; también debe constar en ella el nombre del comerciante y del cliente.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: GA 05-01	Proceso: CONTABILIDAD		
Edición No. 01			Pág. 3 de 9


Indicadores: herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos, son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos alcanzando objetivos

Libro Diario: es un libro físico o electrónico contable donde se recogen, día a día, los hechos económicos de una empresa. La anotación de un hecho económico en el Libro Diario se llama asiento; es decir en él se registran todas las transacciones realizadas por una empresa.

Mayorización de Cuentas: es uno de los procesos que se realiza al final de cada periodo contable, su objetivo principal es dar a conocer cuáles son los saldos de cada cuenta que se usó en ese periodo, estos saldos que servirán para conocer el comportamiento de la empresa en esas operaciones.

NIIF: Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), también conocidas por sus siglas en inglés como IFRS (International Financial Reporting Standard), son unas normas contables adoptadas por el IASB, institución privada con sede en Londres. Constituyen los Estándares Internacionales o normas internacionales en el desarrollo de la actividad contable y suponen un manual contable, ya que en ellas la contabilidad de la forma como es aceptable en el mundo.

Notas a los Estados Financieros: representan aclaraciones o explicaciones de hechos o situaciones cuantificables o no que se presentan en el movimiento de las cuentas, las mismas que deben leerse conjuntamente a los Estados Financieros para una correcta interpretación.


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-01	Proceso: CONTABILIDAD	
Edición No. 01		Pág. 4 de 9

PCGA: Los principios de contabilidad generalmente aceptados son un conjunto de reglas generales que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente. Los PCGA constituyen parámetros para que la confección de los estados financieros sea sobre la base de métodos uniformes de técnica contable.


P y G: es un documento que muestra los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un periodo determinado, con objeto de computar la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo.

5. POLITICAS

- Los registros contables se realizarán en el momento que cuenten con la documentación sustento para elaborar el respectivo asiento de diario.
- La elaboración de Asientos de diario, Mayorización y Estados Financieros será realizada mediante la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas Internacionales de Contabilidad y Normas Internacionales de Información Financiera.
- El costeo de la producción será realizado aplicando el método de costeo estándar, el cual permitirá determinar el mayor grado de eficiencia de la empresa.
- El costeo de Inventario, tanto de materia prima como de producto terminado se realizará mediante el método PEPS o FIFO (Primeros en entrar, primeros en salir).

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: GA 05-01	Proceso: CONTABILIDAD		
Edición No. 01			Pág. 5 de 9

- El balance de comprobación será actualizado mensualmente, para obtener información relevante de la situación de la empresa.
- El Contador elaborará los Estados Financieros Trimestralmente con la finalidad medir el desempeño de la empresa a lo largo del periodo.
- La toma física de inventarios se realizará una vez por semestre en las fechas determinadas en la planeación del área contable.
- Los Ajustes realizados a las transacciones de la compañía serán aprobados por Gerencia General.


 <div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div>	
<div>CODIGO: GA 05-01</div>	<div>Proceso: CONTABILIDAD</div>
<div>Edición No. 01</div>	<div>Pág. 6 de 9</div>

6. INDICADORES

Nombre	Índice de Liquidez					
Descripción	Mide la capacidad de pago de las deudas a corto plazo con el total de activos realizables a corto plazo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Activos Corrientes / Pasivos Corrientes)	Mensual	Positivo	1,2	N/A	Contador	Gerente General

Nombre	Capital de Trabajo					
Descripción	Determina la capacidad de efectivo que la empresa posee para cubrir las necesidades de insumos, materia prima, mano de obra o maquinaria.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Activo Corriente – Pasivo Corriente)	Mensual	Positivo	N/A	N/A	Contador	Gerente General

Nombre	Margen de Utilidad Bruta					
Descripción	Refleja la capacidad de la empresa para generar utilidades operacionales y, al mismo tiempo, sirve como una base para evaluar la habilidad de ésta para fijar sus precios de venta.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Ventas – Costo de Ventas / Ventas)	Mensual	Positivo	50%	95%	Contador	Gerente General


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-01	Proceso: CONTABILIDAD		
Edición No. 01			Pág. 7 de 9

7. DOCUMENTOS

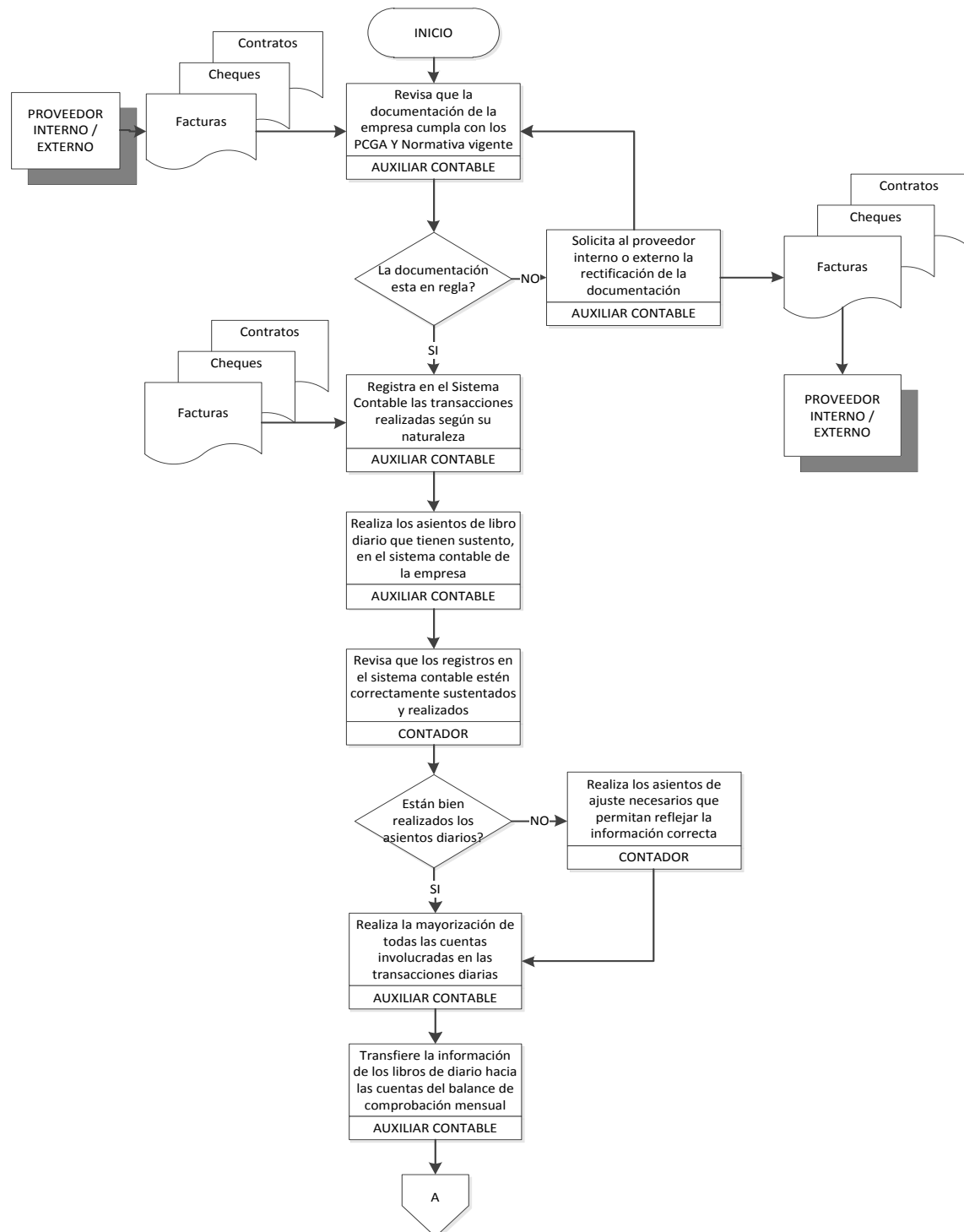
Código	Nombre
DGA 05-01-001	Plan Anual de Cuentas
DGA 05-01-002	Factura de Venta
DGA 05-01-003	Comprobante de Retención
DGA 05-01-004	Contrato a plazo fijo
DGA 05-01-005	Balance de Comprobación
DGA 05-01-006	Estados Financieros
DGA 05-01-007	Informe Financiero Trimestral


8. REGISTROS

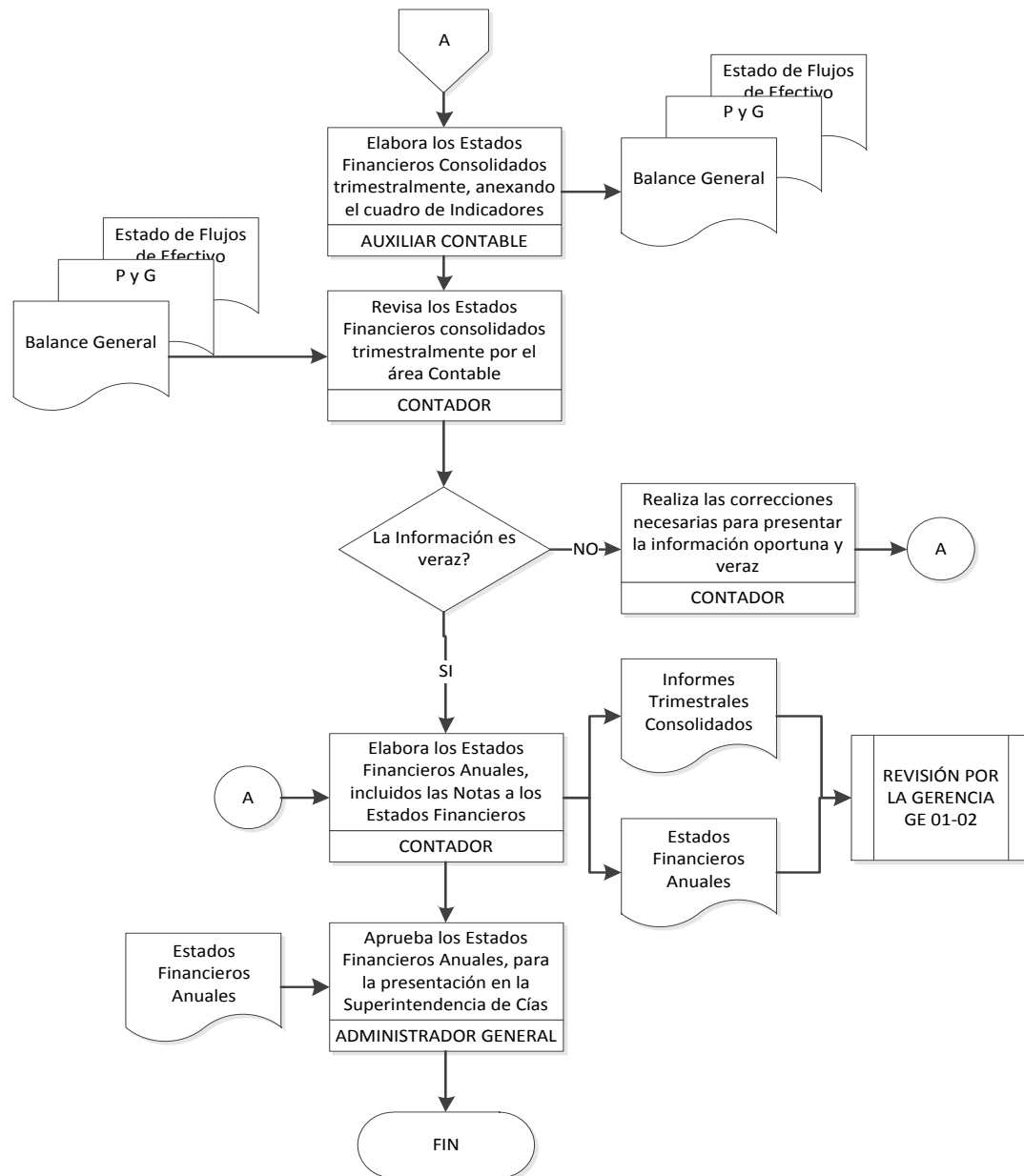
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RGA 05-01-001	Asiento de Diario	Impreso / Digital	1 año	Archivo Permanente
RGA 05-01-002	Libro Mayor	Digital	1 año	Archivo Permanente
RGA 05-01-003	Cuadro de Indicadores	Digital	1 año	Archivo Permanente
RGA 05-01-004	Kardex de Inventarios	Impreso / Digital	1 año	Archivo Permanente
RGA 05-01-004	Cuadro de Endeudamiento	Impreso / Digital	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-01	Proceso: CONTABILIDAD	
Edición No. 01		Pág. 8 de 9

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-01	Proceso: CONTABILIDAD	
Edición No. 01		Pág. 9 de 9



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-02	Proceso: COMPRA DE BIENES Y SUMINISTROS	
Edición No. 01		Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Abastecer a la Matriz y Puntos de Venta de Bienes y Suministros, mediante la adquisición planificada de los mismos, para el correcto funcionamiento de las actividades diarias realizadas dentro de la empresa.

2. ALCANCE

Desde la verificación del Kardex de bienes y suministros, hasta el almacenamiento en bodega.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador General

4. DEFINICIONES

Bien: son aquellos que se adquieren en el mercado pero pagando por ellos un precio. Es decir, son bienes materiales e inmateriales que poseen un valor económico y que, por ende, son susceptibles de ser valuados en términos monetarios.

Factura: relación escrita de las mercancías compradas o los servicios recibidos por el cliente, junto con la cantidad de dinero que cuestan y los impuestos que deben aplicarse, que se entrega a la persona encargada de pagarlo; también debe constar en ella el nombre del comerciante y del cliente.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-02	Proceso: COMPRA DE BIENES Y SUMINISTROS	
Edición No. 01		Pág. 2 de 6

Kardex: es un documento que nos sirve para llevar el control de inventarios sea de productos o materiales dentro de una compañía. También se conoce como Kardex las tarjetas utilizadas para el control de entradas y salidas de material o productos en una empresa, con esta sabemos las existencias que hay como saldo de x producto.

Proforma: es el servicio que se le brinda al comprador de un producto en las semanas o los meses posteriores a la adquisición que concretó. De esta manera, el fabricante de dicho producto o su vendedor asisten al comprador en el uso del mismo o incluso pueden reparar eventuales fallas.

Solicitud de Compra: Una solicitud de compra es un pedido interno entre sectores, para que el responsable de compras provea de algún elemento que el sector necesita, no es obligatorio emplear el procedimiento de solicitudes, hay empresas chicas donde simplemente se le pide verbalmente algo al comprador y este lo compra y lo entrega, pero hay empresas más grandes donde inclusive distintos sectores piden lo mismo, por ejemplo materiales de librería o cartuchos de tinta, o herramientas cuándo se tienen empleados con herramientas a cargo para su trabajo etc.

Suministro: mercancías o productos de primera necesidad que se entregan para el desenvolvimiento de las actividades cotidianas de una empresa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-02	Proceso: COMPRA DE BIENES Y SUMINISTROS	
Edición No. 01		Pág. 3 de 6

5. POLITICAS

- Los Bienes y suministros serán propiedad exclusiva de la empresa, serán utilizados por los colaboradores para la realización de las actividades de la empresa.
- Los bienes y suministros serán codificados internamente por la empresa, para establecer controles necesarios.
- La compra de bienes o suministros será solicitada por el Administrador General y aprobada por el Gerente General.
- Se entregará bien o suministro a todos los empleados mediante un acta de entrega, quienes serán los responsables de su uso y cuidado.
- Se asignará nuevamente un bien o suministro a un empleado cuando se justifique la necesidad, caso contrario se descontará cuando se trate de mala manipulación por parte del empleado.
- Los bienes y suministros son de uso interno, los empleados no podrán sacarlos de las instalaciones de la empresa, a excepción de los que el Gerente General disponga como bien o suministro indispensable para el reparto de productos.

 <div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div>	
<div>CODIGO: GA 05-02</div>	<div>Proceso: COMPRA DE BIENES Y SUMINISTROS</div>
<div>Edición No. 01</div>	<div>Pág. 4 de 6</div>

6. INDICADORES

Nombre	Rotación de Bienes y Suministros					
Descripción	Mide el porcentaje de utilización de los bienes o suministros dentro del periodo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de Bienes o Suministros entregados en el periodo / No. de Bienes o Suministros adquiridos en el periodo)*100	Semestral	Positivo	50%	100%	Administrador de Local	Administrador General

Nombre	Variación de Adquisición por periodo					
Descripción	Muestra el porcentaje de incremento o decremento de adquisición de bienes o suministros en comparación al periodo anterior.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Costo de Bienes o Suministros del periodo anterior / Costo de Bienes o Suministros del periodo actual)	Semestral	Positivo	1%	10%	Administrador de Local	Administrador General

7. DOCUMENTOS

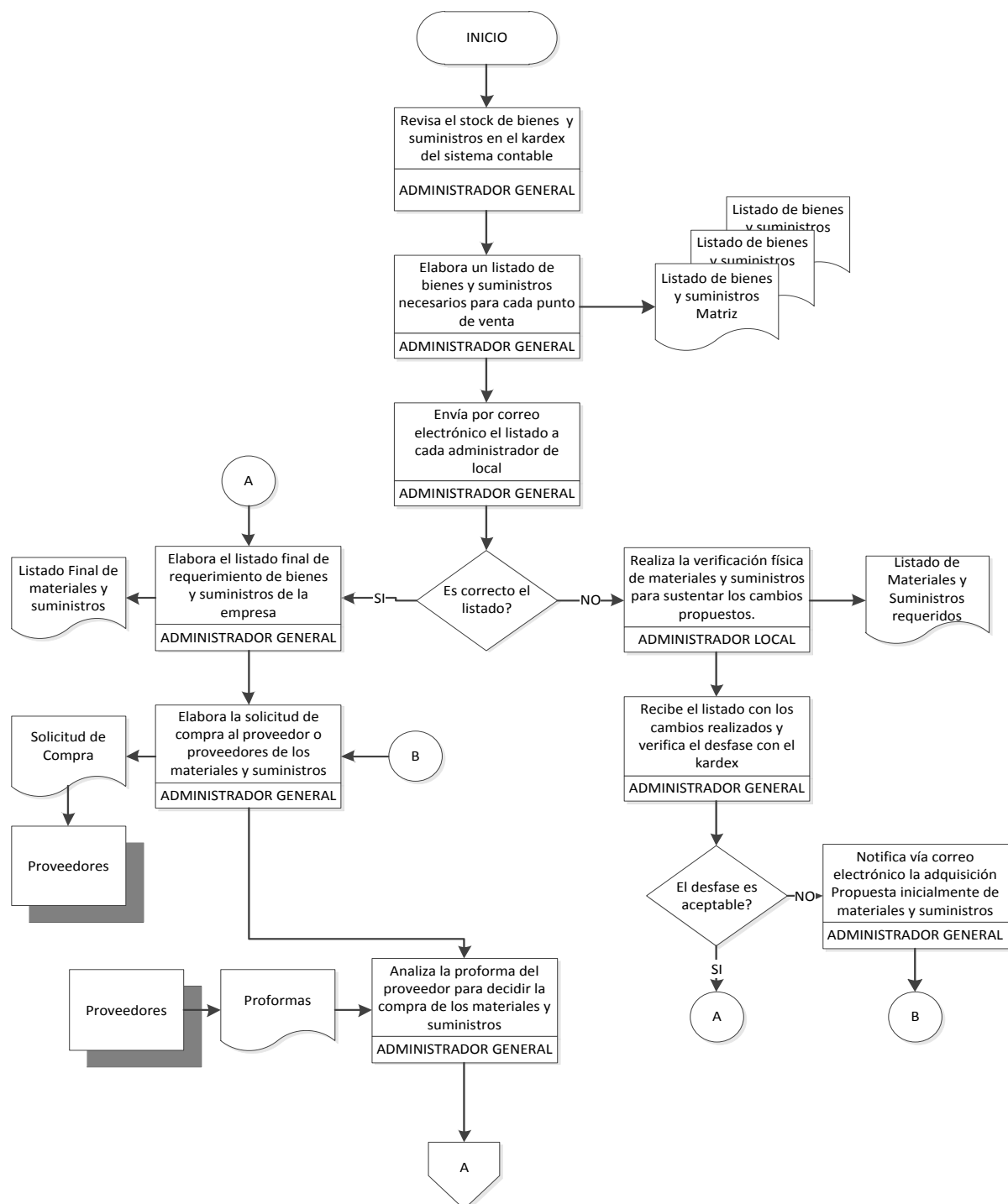
Código	Nombre
DGA 05-02-001	Listado de Bienes y Suministros
DGA 05-02-002	Listado consolidado de bienes y Suministros

8. REGISTROS

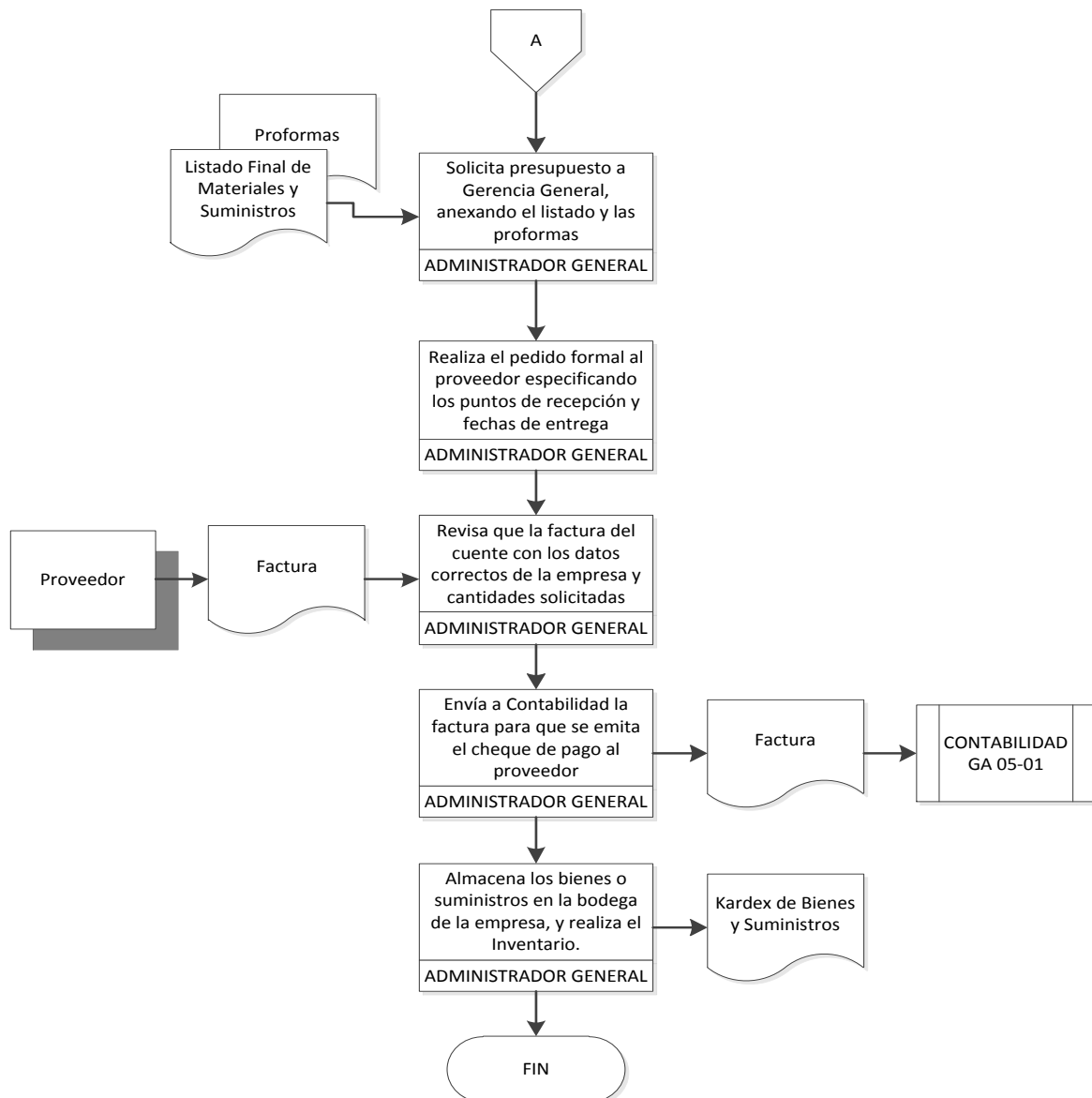
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RGA 05-02-001	Kardex de bienes y suministros	Impreso / Digital	1 año	Archivo Permanente

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-02	Proceso: COMPRA DE BIENES Y SUMINISTROS		
Edición No. 01			Pág. 5 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-02	Proceso: COMPRA DE BIENES Y SUMINISTROS	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-03	Proceso: DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SUMINISTROS		
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPOSITO

Abastecer a los Puntos de Venta, los Bienes y Suministros necesarios mediante el requerimiento realizado por los encargados de cada local, para el desarrollo normal de sus actividades.

2. ALCANCE

Desde la recepción del requerimiento de materiales y suministros, hasta el envío del listado de bienes y suministros a contabilidad.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador General

4. DEFINICIONES

Bien: son aquellos que se adquieren en el mercado pero pagando por ellos un precio. Es decir, son bienes materiales e inmateriales que poseen un valor económico y que, por ende, son susceptibles de ser valuados en términos monetarios.

Kardex: es un documento que nos sirve para llevar el control de inventarios sea de productos o materiales dentro de una compañía. También se conoce como Kardex las tarjetas utilizadas para el control de entradas y salidas de material o productos en una empresa, con esta sabemos las existencias que hay como saldo de x producto.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-03	Proceso: DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SUMINISTROS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 4

Suministro: mercancías o productos de primera necesidad que se entregan para el desenvolvimiento de las actividades cotidianas de una empresa.

5. POLITICAS

- Los bienes o suministros, serán entregados previa solicitud de requerimiento de los administradores de local.
- El Administrador General elaborará un acta de entrega – recepción, detallando lo entregado en cantidades y nombres.
- Los Administradores de Local serán los encargados de recibir, custodiar y entregar los bienes o suministros al personal de su local a cargo.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-03	Proceso: DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SUMINISTROS		
Edición No. 01			Pág. 3 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Cobertura de requerimientos solicitados					
Descripción	Determina el porcentaje de requerimientos entregados en el periodo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No de requerimientos entregados / Total requerimientos del periodo)*100	Trimestral	Positivo	85%	100%	Administrador de Local	Gerente General

7. DOCUMENTOS

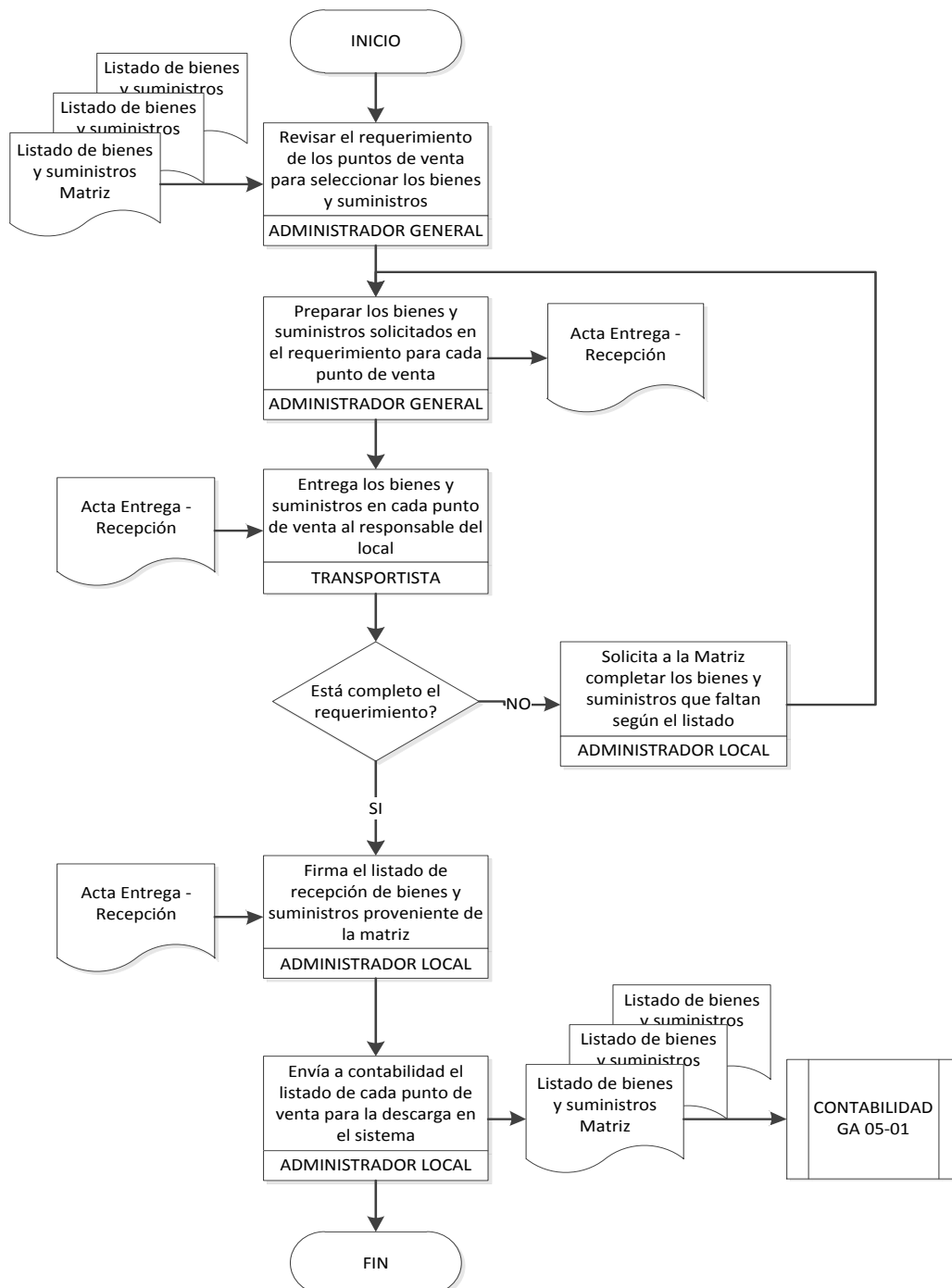
Código	Nombre
DGA 05-03-001	Acta Entrega - Recepción
DGA 05-03-002	Lista maestra de bienes y suministros


8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RGA 05-03-001	Lista de bienes y suministros	Impreso	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-03	Proceso: DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SUMINISTROS	
Edición No. 01		Pág. 4 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-04	Proceso: MANTENIMIENTO		
Edición No. 01			Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Verificar el estado actual de la maquinaria y equipos, mediante el diseño e implementación del plan anual de mantenimiento, para preservar la funcionalidad y desempeño de la maquinaria y equipos utilizados en la producción y comercialización.

2. ALCANCE

Desde la solicitud al proveedor de la ficha técnica de la maquinaria y equipos hasta la emisión del informe de mantenimiento y mejoras realizadas.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Producción (Coordinador de Producción)

4. DEFINICIONES

Ficha Técnica: es un documento en forma de sumario que contiene la descripción de las características de un objeto, material, proceso o programa de manera detallada. Los contenidos varían dependiendo del producto, servicio o entidad descrita, pero en general suele contener datos como el nombre, características físicas, el modo de uso o elaboración, propiedades distintivas y especificaciones técnicas.

Mantenimiento: al conjunto de acciones que tienen como objetivo mantener un artículo o restaurarlo a un estado en el cual el mismo pueda desplegar la función

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: GA 05-04	Proceso: MANTENIMIENTO		
Edición No. 01			Pág. 2 de 6

requerida o las que venía desplegando hasta el momento en que se dañó, en caso que haya sufrido alguna rotura que hizo que necesite del pertinente mantenimiento y arreglo.


Maquinaria: es un conjunto de elementos móviles y fijos cuyo funcionamiento posibilita aprovechar, dirigir, regular o transformar energía o realizar un trabajo con un fin determinado. Se denomina maquinaria (del latín machinariŭs) al conjunto de máquinas que se aplican para un mismo fin y al mecanismo que da movimiento a un dispositivo.

Mejora: es adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor.

Equipos: son aquellos dispositivos e instrumentos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones de trabajo de las empresas.

5. POLITICAS

- El plan anual de mantenimiento será elaborado en base a la ficha técnica de la maquinaria y equipo provista por el proveedor.
- El Plan anual de mantenimiento contendrá el cronograma de mantenimiento que se elaborará sin afectar la producción normal.
- La ejecución del plan anual será realizado de acuerdo al cronograma por el Técnico del proveedor con supervisión del coordinador de producción.
- Los empleados serán capacitados para el correcto uso de la maquinaria y equipos, en caso de refuerzo el Coordinador de Producción cubrirá la brecha de aprendizaje de los empleados.


 <div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div>	
<div>CODIGO: GA 05-04</div>	<div>Proceso: MANTENIMIENTO</div>
<div>Edición No. 01</div>	<div>Pág. 3 de 6</div>

- Las Acciones Correctivas y preventivas serán implementadas previa autorización del Gerente General.
- El Coordinar de producción emitirá informes periódicos del estado de la maquinaria y equipos.

6. INDICADORES

Nombre	Disponibilidad de Maquinaria y Equipos					
Descripción	Determina el total de horas efectivamente trabajadas con la maquinaria o equipo en el periodo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total Horas trabajadas – Horas paradas por mantenimiento / Total Horas trabajadas)	Trimestral	Positivo	N/A	N/A	Coordinador de Producción	Gerente General

Nombre	Índice de Mantenimiento programado					
Descripción	Mide el porcentaje de horas invertidas en realización de Mantenimiento Programado sobre horas totales de mantenimiento.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Horas dedicadas a mantenimiento programado / Total horas dedicadas a mantenimiento)	Semestral	Positivo	80%	100%	Coordinador de Producción	Gerente General


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: GA 05-04	Proceso: MANTENIMIENTO		
Edición No. 01			Pág. 4 de 6

7. DOCUMENTOS

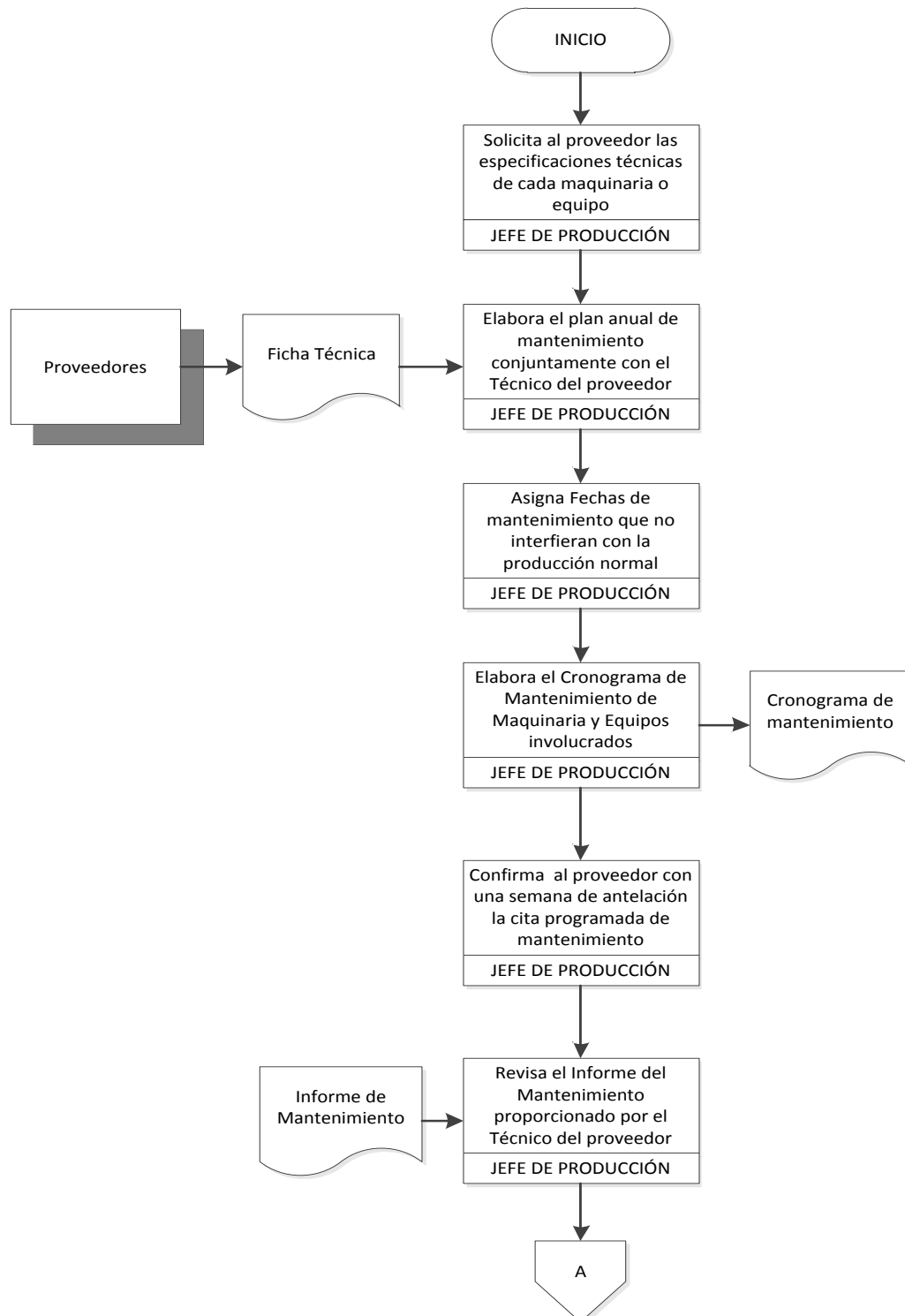
Código	Nombre
DGA 05-04-001	Cronograma de Mantenimiento
DGA 05-04-002	Informe de Mantenimiento
DGA 05-04-003	Informe de Mejoras


8. REGISTROS

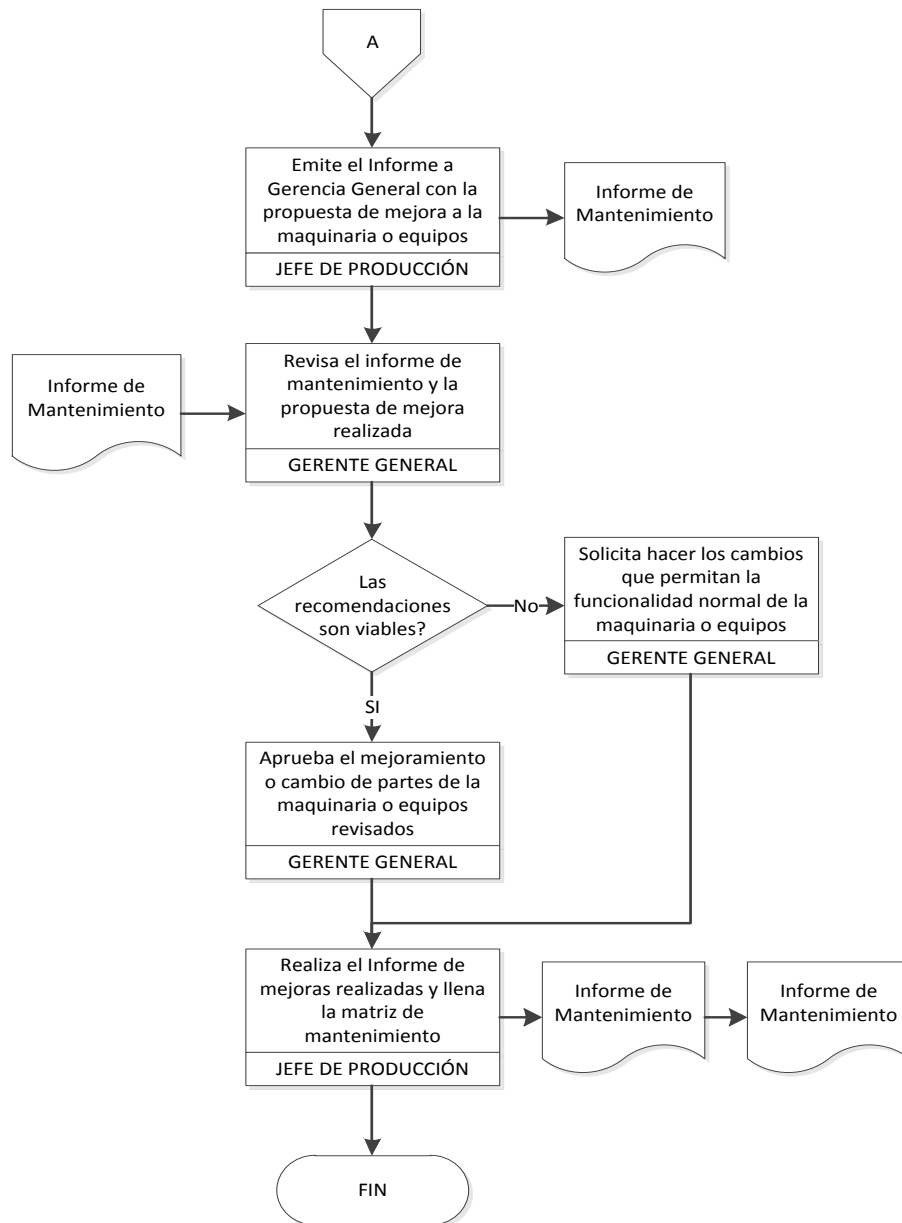
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RGA 05-04-001	Matriz de Mantenimiento	Impreso / Digital	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-04	Proceso: MANTENIMIENTO	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GA 05-04	Proceso: MANTENIMIENTO	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-01	Proceso: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 1 de 9

1. PROPOSITO

Estandarizar el proceso de Reclutamiento de Personal, mediante la definición de normas, actividades, tiempos, responsables e indicadores en el proceso, para identificar, reclutar y seleccionar candidatos a nivel externo con el fin de proveer a la empresa el talento humano idóneo.

2. ALCANCE

Desde la elaboración de los perfiles de puestos hasta la realización de la inducción de personal.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador General

4. DEFINICIONES

Aptitud: es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias inter-individuales en situaciones futuras de aprendizaje. Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.

Conocimiento: hechos o información adquiridos por un ser vivo a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-01	Proceso: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 2 de 9

Contratación: es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo de compensación negociada.

Contrato: el contrato es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos o más, personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca

Expediente: es el conjunto de documentos relacionados con un asunto o negocio o trabajo.

Hoja de Vida: es el conjunto de experiencias (educacionales, laborales y vivenciales) de una persona. Se aplica comúnmente en la búsqueda de empleo. En la mayoría de los casos su presentación en forma de documento es requisito indispensable para solicitar empleo.

Inducción: es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

Perfil de Puesto: también llamado perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-01	Proceso: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 3 de 9

Reclutamiento: puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Selección: es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Prueba Técnica: sirve para conocer, de manera adecuada, si los conocimientos se ajustan a los requerimientos del cargo e implica entonces que el responsable del proceso de selección decida cuál es la mejor prueba que debe realizar.

5. POLITICAS

- Los requerimientos de personal, se analizarán tomando en consideración el perfil de la posición que consta en el requerimiento realizado por las unidades administrativas.
- El Gerente General es quien aprueba los requerimientos de personal.
- El plazo de Contratación de personal una vez autorizado por Gerencia General es de 15 días calendario.
- Producto de la revisión de las hojas de vida el Administrador General, preseleccionará los candidatos que rendirán las pruebas técnicas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-01	Proceso: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 4 de 9

- El Administrador General en base a su formación y experiencia buscarán los perfiles que más se ajusten al requerimiento y que obtengan los mejores puntajes en las pruebas, a fin de proponer la terna para la entrevista con la unidad requirente.
- La unidad requirente será la encargada de realizar las entrevistas a la terna de candidatos para determinar el grado de empatía.
- Se solicitará al candidato seleccionado la entrega de la documentación en el término de 48 horas previo a la fecha de incorporación.
- Se procederá con la contratación del recurso humano que haya sido aprobado por el Jefe Inmediato.
- El Contrato deberá ser emitido previo al ingreso del candidato seleccionado.
- Las actividades esenciales del puesto deberán constar en el contrato.
- La Inducción de personal estará a cargo del Jefe Inmediato, el primer día de labores del candidato seleccionado.

 <div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div>	
<div>CODIGO: RH 06-01</div>	<div>Proceso: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</div>
<div>Edición No. 01</div>	<div>Pág. 5 de 9</div>

6. INDICADORES

Nombre	Rotación de Personal					
Descripción	Mide el porcentaje de empleados que se desvinculan de la organización voluntaria o involuntariamente dentro de cada trimestre.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total desvinculaciones Trimestrales / Total trabajadores de la empresa)*100	Mensual	Positivo	1%	20%	Administrador General	Gerente General

Nombre	Cobertura de los requerimientos de Contratación de Personal					
Descripción	Mide el porcentaje de requerimientos gestionados una vez que fueron aprobados.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Requerimientos gestionados / Requerimientos autorizados para contratación)	Mensual	Positivo	90%	100%	Administrador General	Gerente General

Nombre	Porcentaje de Requerimientos Gestionados dentro del plazo establecido					
Descripción	Mide el cumplimiento del tiempo establecido para el proceso					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Requerimientos Gestionados en el plazo establecido / Requerimientos Gestionados)	Trimestral	Positivo	90%	100%	Administrador General	Gerente General

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-01	Proceso: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL		
Edición No. 01			Pág. 6 de 9

7. DOCUMENTOS

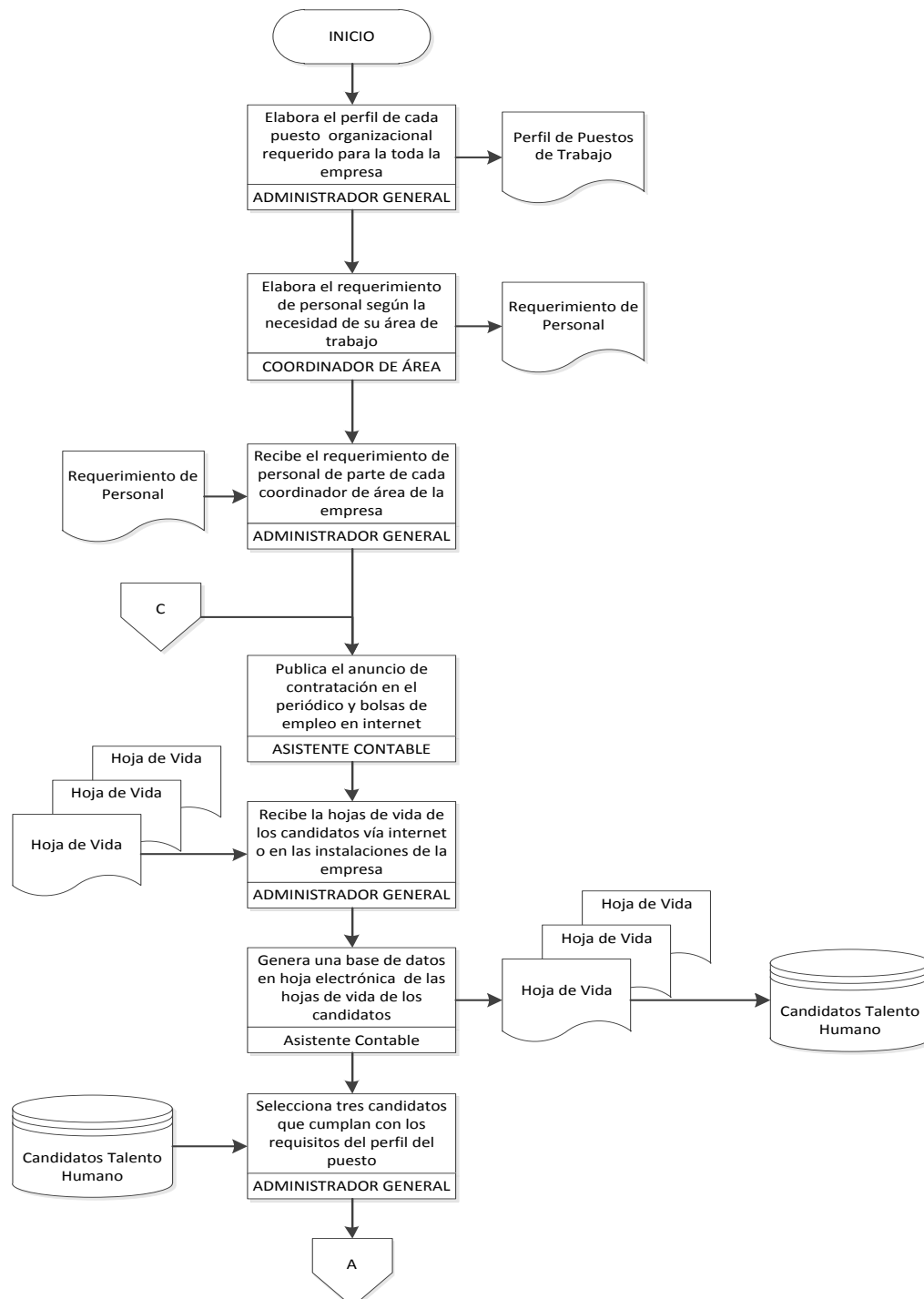
Código	Nombre
DRH 06-01-001	Perfil de Puestos de Trabajo
DRH 06-01-002	Requerimiento de Personal
DRH 06-01-003	Informe de Mejoras
DRH 06-01-004	Contrato a plazo fijo

8. REGISTROS

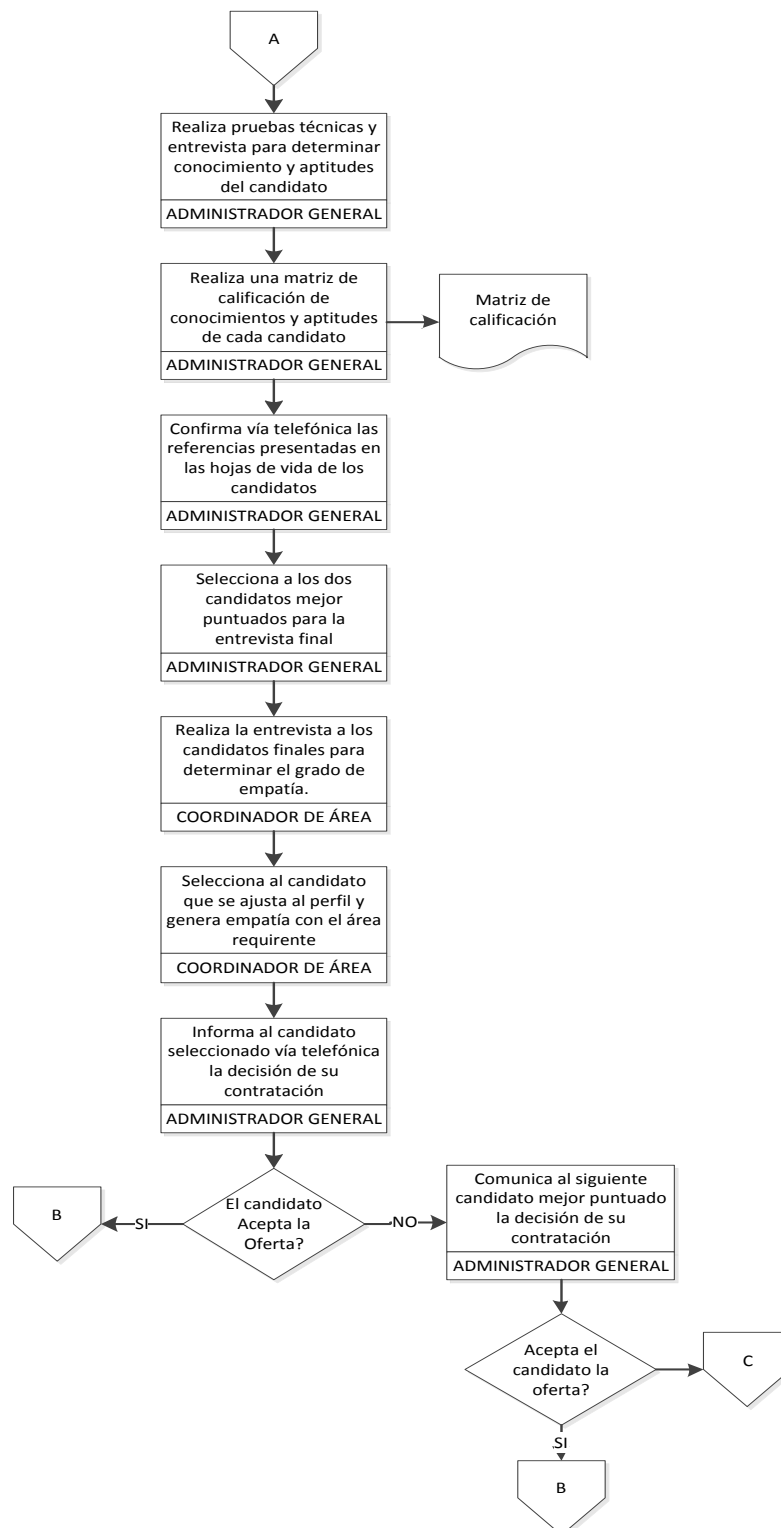
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RRH 06-01-001	Matriz de Calificación	Impreso	1 año	Archivo Permanente


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-01	Proceso: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 7 de 9

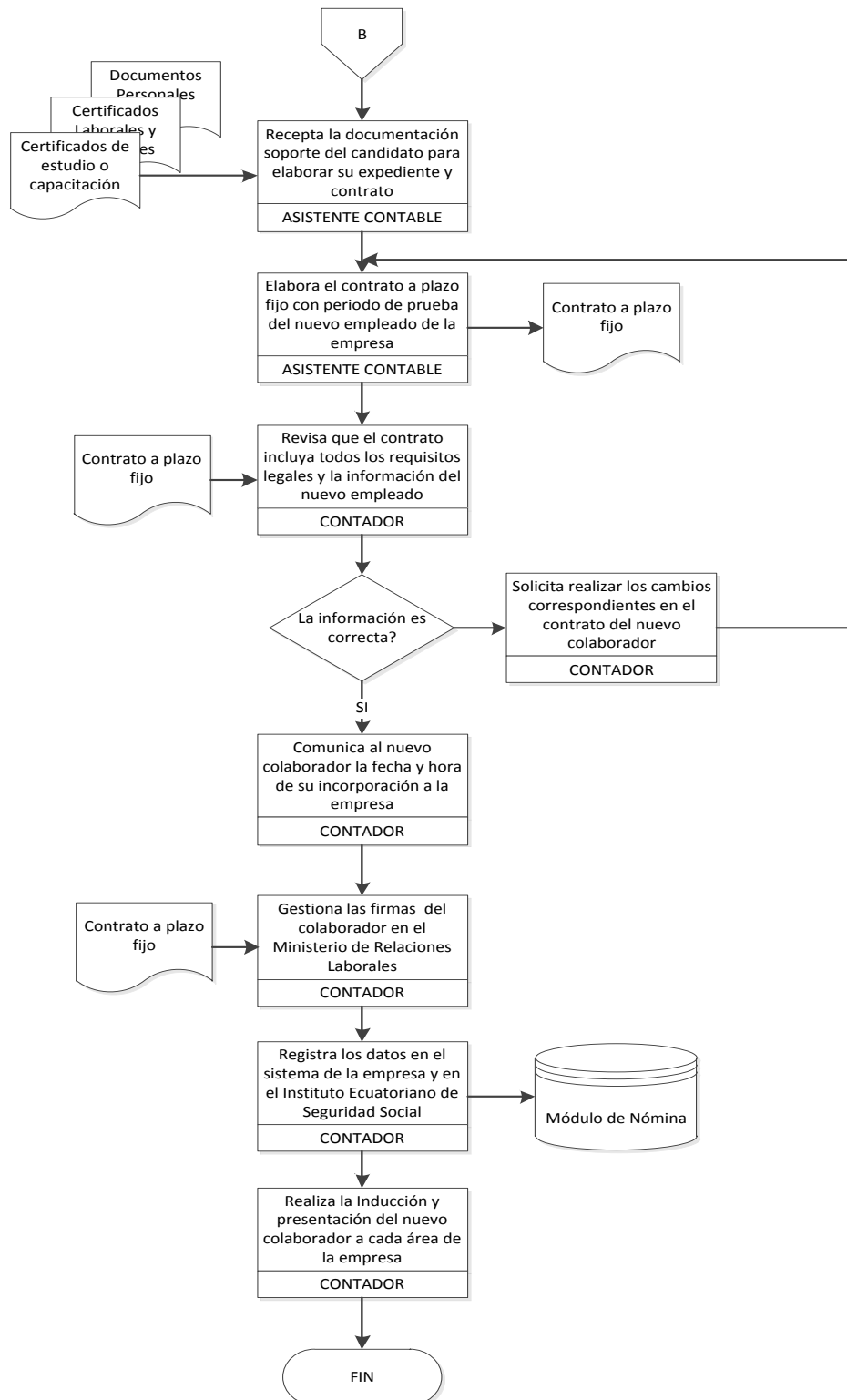
9. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-01	Proceso: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 8 de 9



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-01	Proceso: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 9 de 9



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-02	Proceso: CAPACITACIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Promover el desarrollo integral del personal mediante la elaboración de un plan anual de capacitación para el mejoramiento del desempeño de las actividades laborales.

2. ALCANCE

Desde la evaluación del cumplimiento de las metas de la empresa, hasta el reforzamiento del conocimiento por parte del Jefe Inmediato.

RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador General

3. DEFINICIONES

Capacitación: significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Cronograma: es una representación gráfica y ordenada con tal detalle para que un conjunto de funciones y tareas se lleven a cabo en un tiempo estipulado y bajo unas condiciones que garanticen la optimización del tiempo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-02	Proceso: CAPACITACIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 2 de 7

Curso: es la actividad en la cual se enseña algo a un grupo de personas en un tiempo y costo determinado.

Instructor: es una persona que se desempeña como orientador o facilitador en una actividad. En algunos países, el término se utiliza como sinónimo de profesor o maestro.

Meta: Las metas son objetivos a corto plazo. También son cuantificables y medibles y pueden ser mensuales o hasta logros en el día a día. También tiene que estar alineado en el marco y en el tiempo con el objetivo.

Programa de Capacitación: es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

Tabular: es expresar valores, magnitudes u otros datos por medio de tablas.

Temario: Conjunto de temas en que se divide una asignatura, oposición, conferencia o semejante.

4. POLITICAS

- La necesidad de capacitación partirá de los resultados del informe de cumplimiento.
- El Administrador General determinará la modalidad de la capacitación, esta puede ser Interna o Externa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-02	Proceso: CAPACITACIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 3 de 7

- Para la Capacitación Interna o Externa se determinará los temas que requieren reforzamiento y se elaborará el Plan Anual de Capacitación.
- Para Capacitación externa, el Administrador General, solicitará proformas de los programas de capacitación a Instituciones especializadas.
- El Gerente General seleccionará a la empresa que proveerá de los servicios de capacitación en base a la calidad del temario y los costos que se incurrirán.
- El Instructor Interno o Externo deberá realizar evaluaciones de la capacitación a cada uno de los asistentes del curso.
- Los resultados de la tabulación de las pruebas serán incluidas en el Informe de Capacitación, para que el Gerente General conozca los resultados obtenidos.
- Los asistentes del curso de capacitación, evaluarán los temas y metodología utilizada por el instructor, para determinar el grado de satisfacción del curso.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-02	Proceso: CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
Edición No. 01			Pág. 4 de 7

5. INDICADORES

Nombre	Inversión en Capacitación y desarrollo por empleado					
Descripción	Mide la inversión de capacitación realizada en un recurso humano .					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Costo de la Capacitación Interna o Externa / No. de asistentes a la capacitación)*100	Semestral	Positivo	N/A	N/A	Administrador General	Gerente General

Nombre	Porcentaje de empleados capacitados					
Descripción	Determina el porcentaje de empleados que han recibido por lo menos un curso de capacitación en el periodo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No. de empleados capacitados / Total empleados de la empresa)	Semestral	Positivo	50%	100%	Administrador General	Gerente General

6. DOCUMENTOS

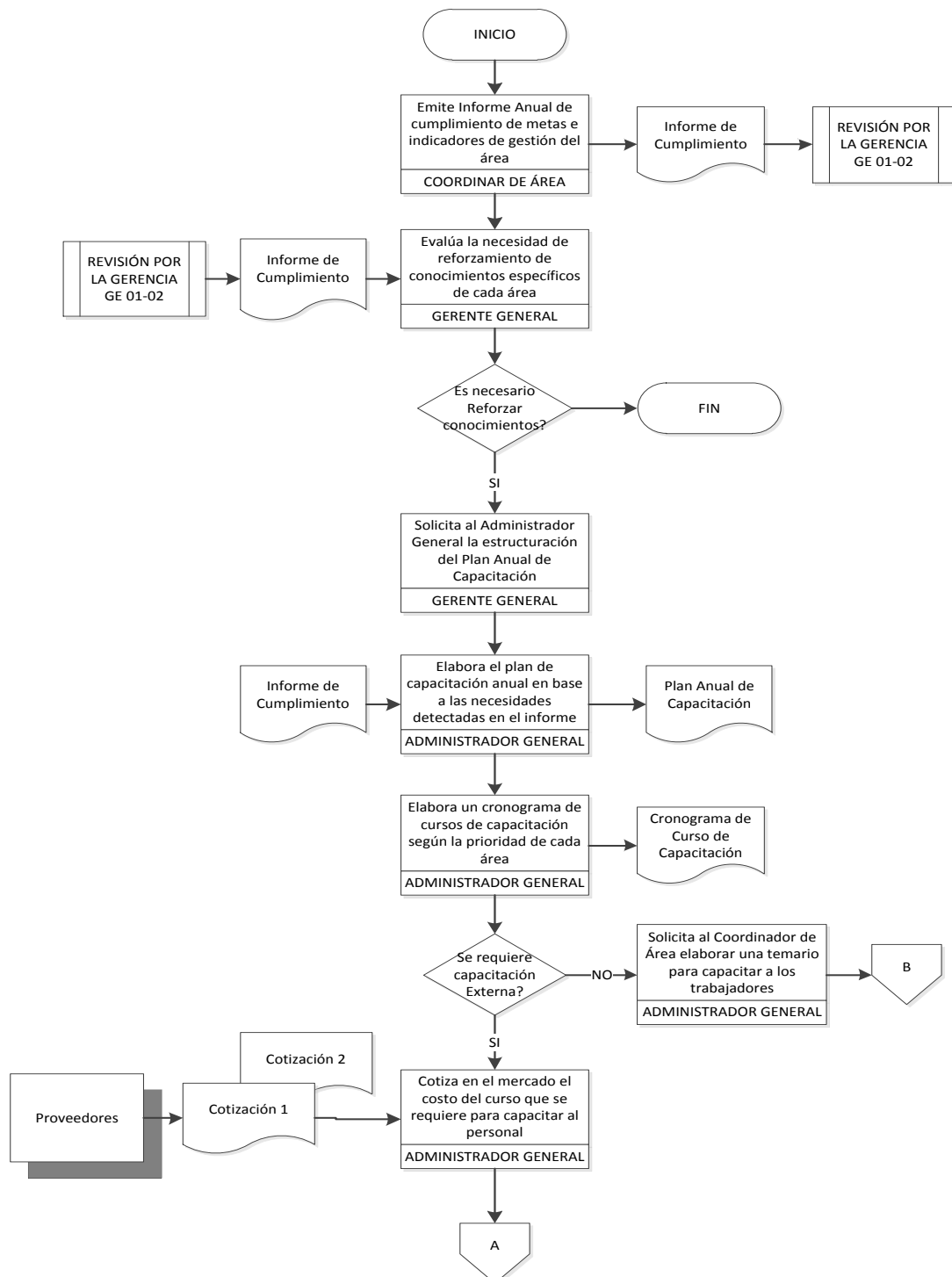
Código	Nombre
DRH 06-02-001	Informe de Cumplimiento de Metas
DRH 06-02-002	Plan Anual de Capacitación
DRH 06-02-003	Cronograma de Curso de Capacitación
DRH 06-02-004	Programa de Capacitación
DRH 06-02-005	Informe de Capacitación

7. REGISTROS

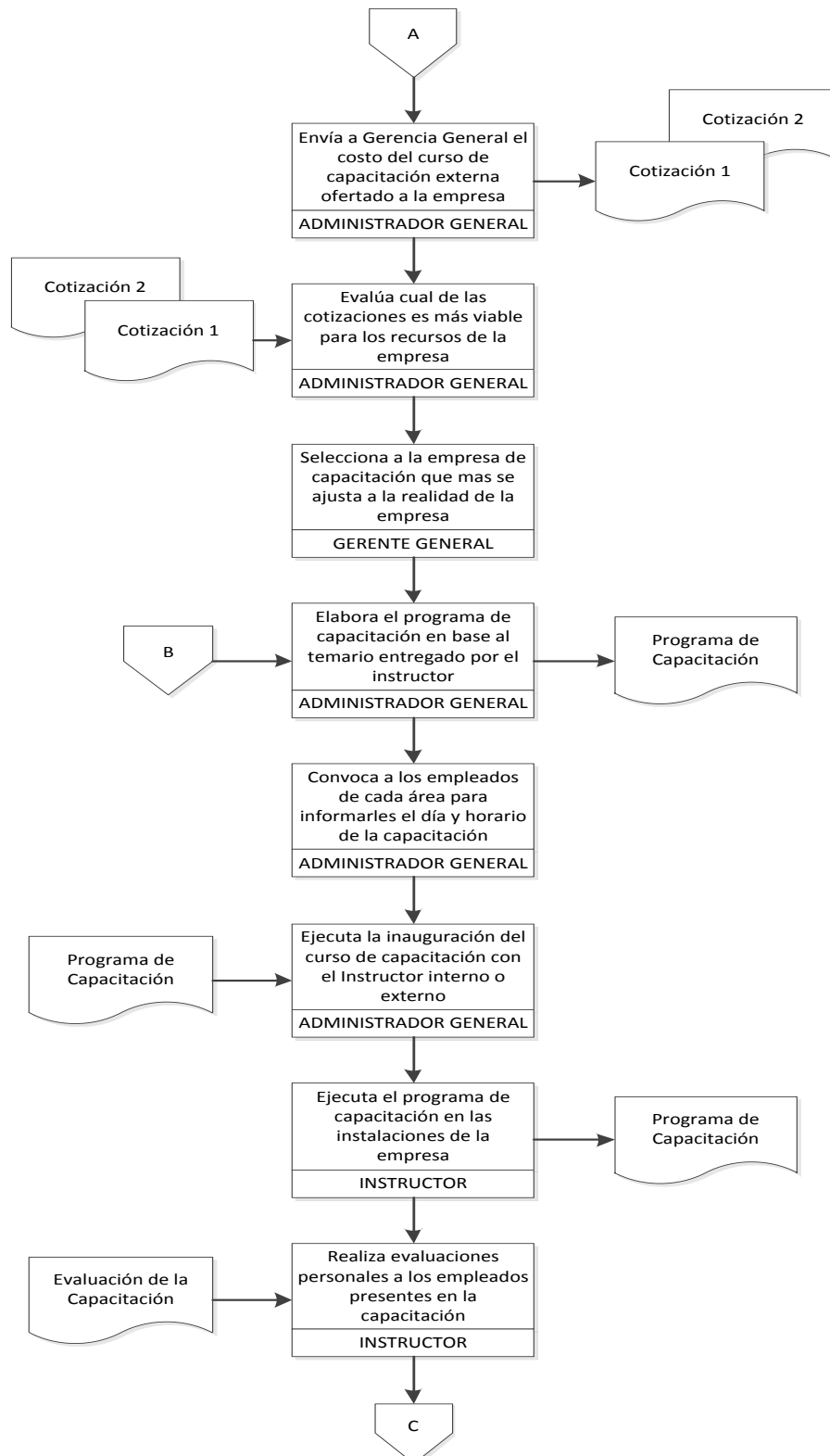
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RRH 06-02-001	Encuesta del Curso de Capacitación Recibido	Impreso	1 año	Archivo Permanente
RRH 06-02-002	Tabulación de Pruebas	Magnético	1 año	Archivo Permanente


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-02	Proceso: CAPACITACIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 5 de 7

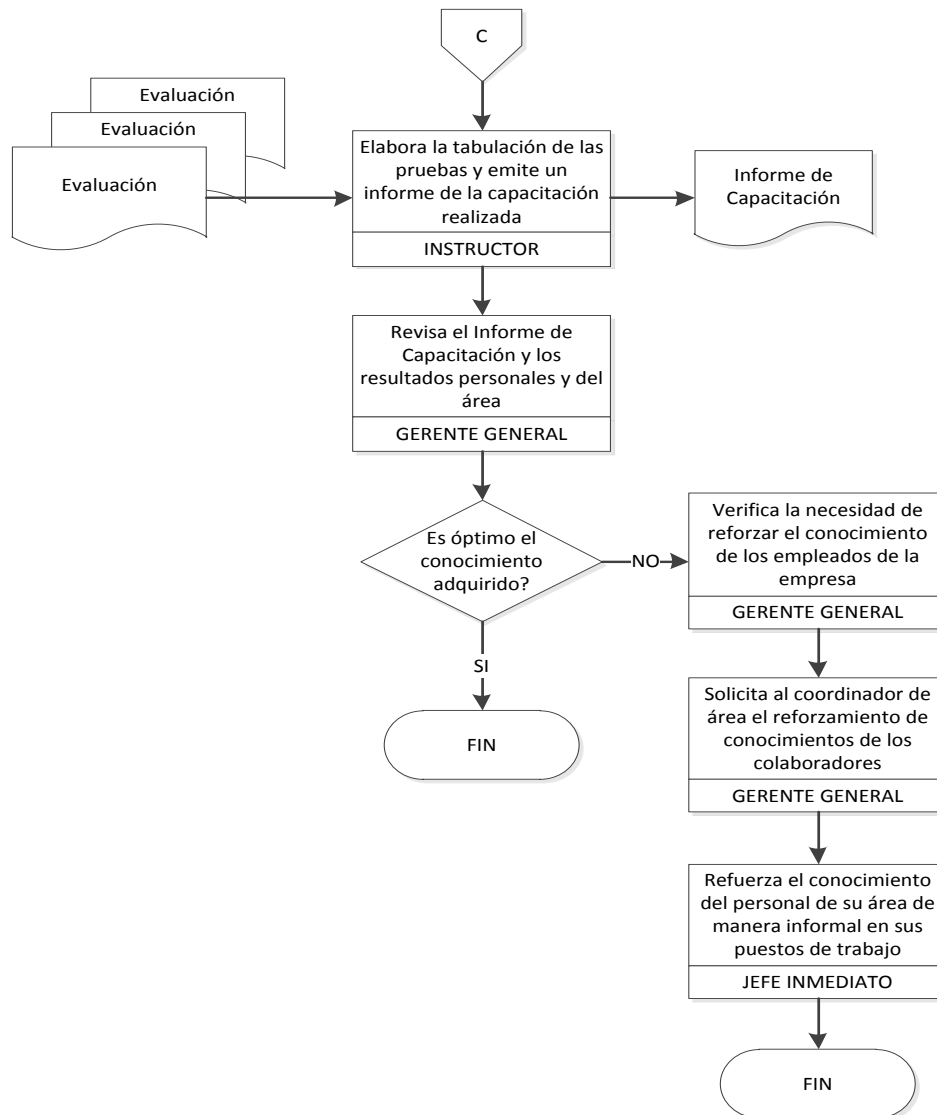
8. DIAGRAMA DE FLUJO




	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-02	Proceso: CAPACITACIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 6 de 7



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-02	Proceso: CAPACITACIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-03	Proceso: NÓMINA		
Edición No. 01			Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Conferir con oportunidad los pagos de nóminas mensuales de los empleados de la empresa, mediante el registro de remuneraciones, horas extraordinarias, suplementarias, bonos, anticipos y otras deducciones, en los roles de pago de cada uno de los empleados, para entregar los valores justos por la realización de su trabajo.

2. ALCANCE

Desde el registro de los acontecimientos relacionados a nómina, hasta el resguardo de la documentación en el archivo.


RESPONSABLE DEL PROCESO

Contador

3. DEFINICIONES

Anticipo: es un adelanto que da el empleador a su trabajador, a su pedido y que se descuenta dentro de un periodo establecido.

Bono: es la suma de todos los registros financieros de los sueldos de un empleado, los salarios, las bonificaciones y deducciones. En la contabilidad, la nómina se refiere a la cantidad pagada a los empleados por los servicios que prestó durante un cierto período de tiempo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CODIGO: RH 06-03	Proceso: NÓMINA		
Edición No. 01			Pág. 2 de 6

Deducciones: son todos aquellos montos en dinero restados de los ingresos de los empleados de manera semanal, quincenal, mensual u ocasional, para cumplir compromisos que el voluntariamente a adquirido, o que la normativa legal le impone


Horas Extraordinarias: son aquellas en las que el empleado trabaja en sábados, domingos o días feriados.

Horas Suplementarias: son aquellas en las que el empleado trabaja fuera de su jornada normal de trabajo, no están contempladas dentro de la jornada de ocho horas diarias establecidas en el Código de Trabajo.

Nómina: es la suma de todos los registros financieros de los sueldos de un empleado, los salarios, las bonificaciones y deducciones. En la contabilidad, la nómina se refiere a la cantidad pagada a los empleados por los servicios que prestó durante un cierto período de tiempo.


Remuneración: corresponde el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios (retribución a su trabajo), en dinero o en especie, sin interesar la forma o la denominación, siempre que sea de su libre disposición.

Rol de Pagos: es un documento contable, de carácter interno, en el que se registran los valores que constituyen ingresos y deducciones para el trabajador por concepto de remuneraciones. Para la empresa estos rubros representan gastos o costos según sea el caso, obligaciones con los trabajadores y con terceros. Estos valores deberán ser entregados por lo general en forma mensual al trabajador, en pago por sus servicios prestados dentro de la institución.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-03	Proceso: NÓMINA		
Edición No. 01			Pág. 3 de 6

4. POLITICAS

- El pago de Nómina será efectuado por la empresa los 15 y 30 de cada mes.
- El pago de Nómina se realizará mediante la emisión de cheques a nombre de los trabajadores de la empresa.
- El registro de los valores que correspondan a nómina serán realizados en los roles de pago individuales, elaborados por el área contable.
- Los anticipos de sueldo serán aprobados por el Gerente General, previo conocimiento de los montos y plazos de descuento en el rol de pagos individual.
- El Gerente General será el encargado de firmar los cheques y roles de pago individual.
- El contador actualizará la nómina de empleados mensualmente, para evitar la asignación de pagos a empleados que se desvincularon de la empresa.
- Los roles de pago deben tener adjunto la documentación soporte, que justifique el pago de los rubros que en él se detallan.

 <div>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</div>	
<div>CODIGO: RH 06-03</div>	<div>Proceso: NÓMINA</div>
<div>Edición No. 01</div>	<div>Pág. 4 de 6</div>

5. INDICADORES

Nombre	Remuneración Promedio Pagada					
Descripción	Determina el promedio de remuneración pagada dentro de un periodo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Remuneración Pagada / Horas Hombre Trabajadas en un periodo)	Mensual	Positivo	N/A	N/A	Administrador General	Gerente General


Nombre	Porcentaje Total de Nómina					
Descripción	Determina el porcentaje que representa el pago de nómina de los empleados de producción, del total de los costos de producción.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Remuneración empleados de producción / Costos de Producción)*100	Mensual	Positivo	20%	80%	Administrador General	Gerente General

6. DOCUMENTOS

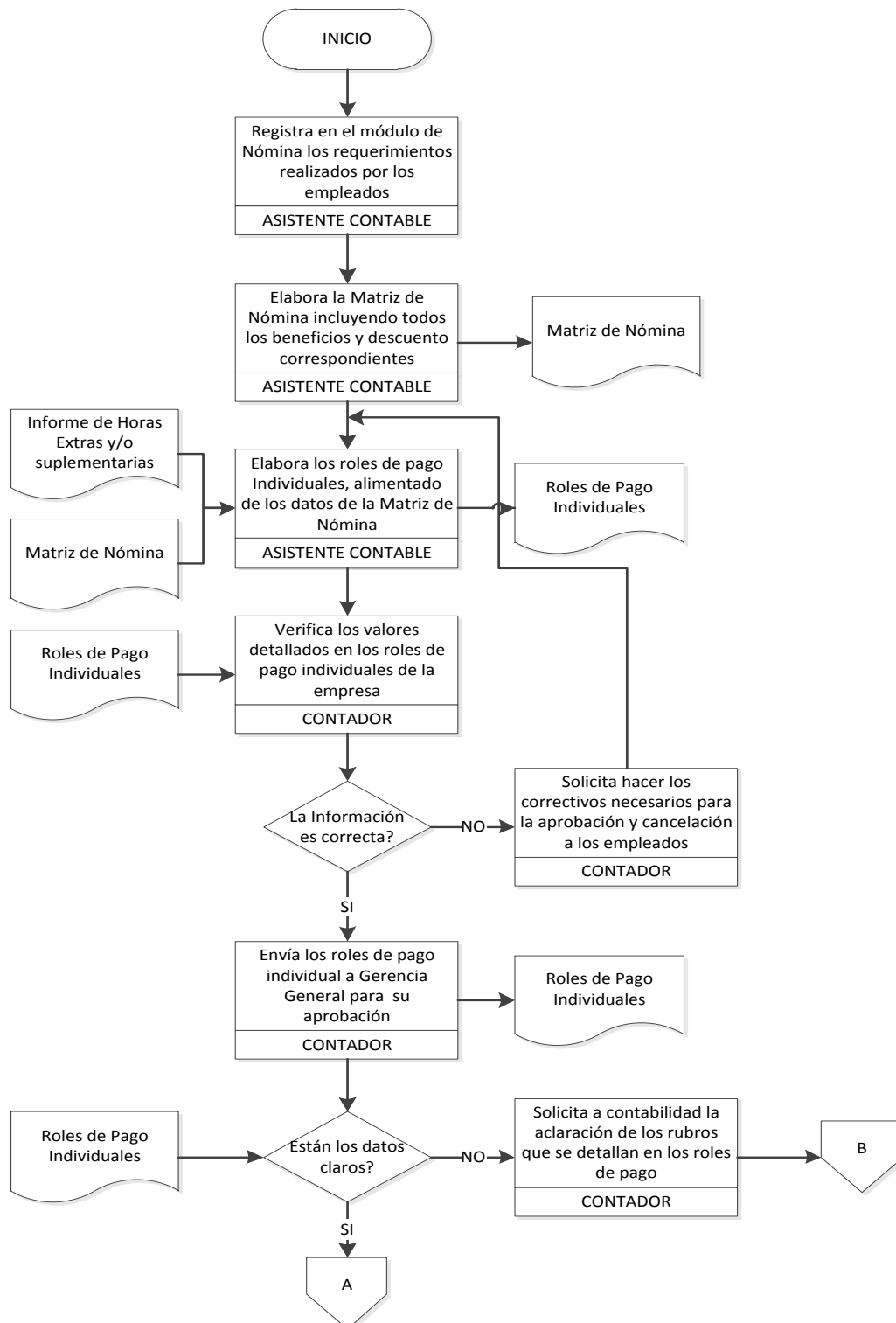
Código	Nombre
DRH 06-03-001	Rol de Pago Individual
DRH 06-03-002	Cheque de Remuneración
DRH 06-03-003	Informe de Horas Extras y/o Suplementarias
DRH 06-03-004	Informe de Anticipos


7. REGISTROS

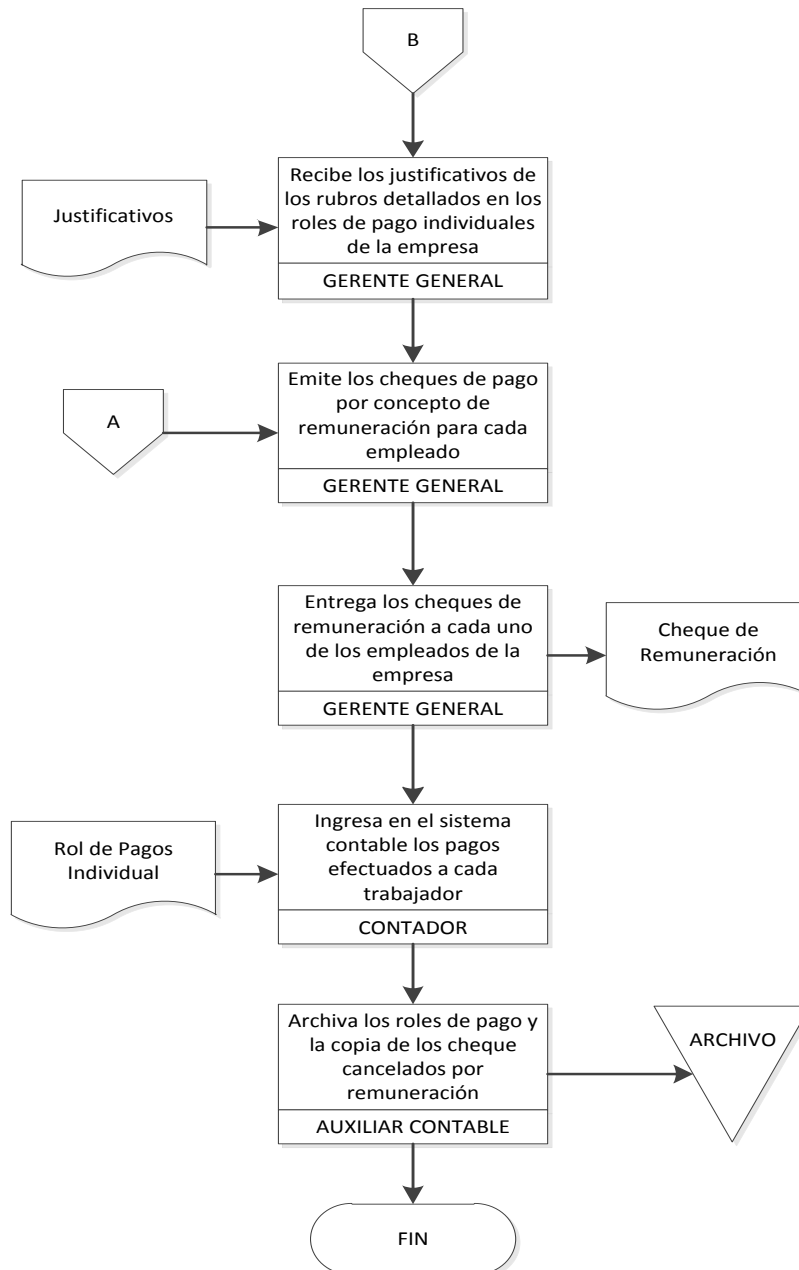
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RRH 06-03-001	Matriz de Nómina	Digital	1 año	Archivo Permanente
RRH 06-03-002	Cuadro de Justificativos de pago de Nómina	Impreso	1 año	Archivo Permanente
RRH 06-03-002	Cuadro de Anticipos	Digital	1 año	Archivo Permanente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-03	Proceso: NÓMINA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 6

8. DIAGRAMA DE FLUJO



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: RH 06-03	Proceso: NÓMINA	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



ANEXO 6

INSTRUCTIVOS TÉCNICOS DE PRODUCCIÓN ACTUALES

ANALISIS GENERAL																											
SIMPLIFICACION DEL TRABAJO																											
PROBLEMA ESTUDIADO: Elaboración de Pan Común																											
OBJETO: Pan Rosa, Reventado, Labrado, Gusanito		ANALISIS: HOMBRE <input checked="" type="checkbox"/> MATERIAL <input type="checkbox"/>		SIM BOLOGIA Y ACTIVIDADES						ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA													
										No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo												
ACTIVIDAD: Elaboración de un lote de 800 panes diversos		EMPIEZA: Requisición de Materiales		<div>●</div> Operación						30	3,43																
										<div>➡</div> Transporte						4	0,32										
																<div>Ⓛ</div> Demora						4	0,10				
																						<div>■</div> Inspección					
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO		TERMINA: Elaboración de Reporte de Calidad		<div>▼</div> Almacenamiento						0	0																
										M ÉTODO ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/>		FECHA: 26/11/2014		<div>⬇</div> Operación combinada						0	0						
SECCIÓN: Producción		ELABORADO POR: Diego German		APROBADO POR: Oswaldo German																TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS		44	4,6				
										DISTANCIA EN METROS																	
¿QUÉ SE HACE?																IDEAS											
No	DESCRIPCION	Cantidad	Distancia	Tiempo	●	➡	Ⓛ	■	▼	OBSERVACIONES	SÍMBOLO	E Eliminar		R Reemplazar													
												Co Combinar		S Simplificar													
1	Elaboración de la orden de producción	500		0,25	X					Elaborar en base al histórico de producción																	
2	Elaboración de requisición de materia	500		0,05	X																						
3	Trasporte de materia prima de bodega al área de producción	500	6,5	0,25		X				Utilizar coches con más capacidad de carga	Co	Se debe combinar la revisión de la materia prima conjuntamente con el transporte															
4	Revisión de la Materia prima recibida	500		0,08				X			Co																
5	Calibración de Balanzas	500		0,08				X		Debe realizarse una vez por semana, ya que de un día para otro no existe un gran rango de descalibración	E	Las balanzas se deben calibrar a inicio de semana															
6	Coloca los recipientes en la balanza y descuenta el peso del recipiente	500		0,03	X					Se debe verificar que se descuenta correctamente el valor del recipiente para que no altere la formula																	
7	Pesaje de Ingredientes según formula de producción por separado	500		0,13	X					La formulas deberían estar en sobres de plásticos para evitar daños por la manipulación de materiales como grasas, agua, huevos																	
8	Vierte los ingredientes en el bol de la amasadora exepcto la materia grasa y la levadura	500		0,05	X						Co	Se debe verter todos los ingredientes sin excepción															
9	Mezcla a mano los ingredientes para que se unifiquen	500		0,03	X						E	ingredinetes, por lo que esta actividad no agraga valor															
10	Programa la amasadora por 1 minuto	500		0,02	X					Se debería colocar todos los ingredientes y programar el tiempo final de amasado	Co	Se debe programar la amasadora por 4 minutos que es el tiempo optimo de amasado															
11	Coloca la tapa sobre la amasadora y enciende según tiempo programado	500		0,02				X																			
12	Coloca la materia grasa y la levadura para que se integren a la masa	500		0,07	X					Se debe colocar todos los ingredientes en la amasadora	Co																

13	Programa por 2 minutos la amasadora	500		0,02	X							Co	
14	Revisa la consistencia y elasticidad de la masa	500		0,02				X			Se debería establecer el tiempo final de amasado y evitar las continuas programaciones de tiempo en la amasadora	E	Con el tiempo optimo de amasado no es necesario verificar elasticidad y consistencia
15	Recoge la masa de las paredes de la amasadora, que no es alcanzada por las espas	500		0,03			X				La masa de las paredes puede ser recogida al finalizar el amasado, para evitar prender y apagar muchas veces la amasadora	Co	Esta actividad se debe realizar al momento que la masa haya cumplido los 4 minutos de amasado continuos
16	Programa por 1 minuto final la amasadora	500		0,02	X							Co	
17	Retira la masa de la amasadora cuidadosamente, evitando maltratarla	500		0,05	X								
18	Coloca la masa en la mesa de trabajo	500	1,5	0,03	X								
19	Cubre con plásticos la masa para que repose durante 20 minutos	500		0,02			X				Se debería cortar la masa directamente sin reposo, ya que el reposo de la masa para que se acondicione se logra despues del boleado	E	Solo se debe deajr reposar despues del boleado
20	Divide la masa en porciones de 2500 gramos	500		0,13	X								
21	Cubre las porciones con plásticos y deja reposar por 20 minutos	500		0,03			X				Es otro reposo innecesario, ya que se debe dejar solo reposar despues del boleado	E	Solo se debe deajr reposar despues del boleado
22	Coloca las porciones de masa en el plato de la divisora y la extiende	500		0,08	X								
23	Divide la masa en porciones de 66 gramos en la divisora	500		0,07	X								
24	Bolea las porciones individuales y cubre con plástico para que repose por 10 minutos	500		0,25	X								
25	Forma cada porción según los modelos solicitados en la orden de producción	500		0,75	X						Se debería colocar los panes formados directamente en las bandejas	Co	Combinar esta actividad con la colocación de los panes en las bandejas, evitando movimientos innecesarios
26	Coloca 24 unidades de pan en cada bandejas de aluminio	500		0,08	X							Co	
27	Coloca las bandejas en coches de 16 bandejas	500	2,5	0,07	X								
28	Coloca huevos en un recipiente y los mezcla hasta que esten uniformes	500		0,02	X								
29	Barniza el pan con la mezcla de huevos	500		0,13	X						Se debería utilizar brochas mas grande que permitan cubrir totalmente al pan		
30	Transporta los coches a la cámara de fermentación	500	2,0	0,02		X							
31	Programa la camara de fermentación por 30 minutos	500		0,02	X								

32	Coloca el coche en la camara de fermentación.	500		0,50	X							
33	Enciende el horno y programa la temperaruta para que se precaliente	500		0,25	X					El horno se debería encender el momento que se lleva el pan a fermentación y este tiempo se eliminaría	Co	Encender el horno al momento de llevar el pan a fermentación
34	Hornea y Revisa si el pan está en el punto óptimo de fermentación	500		0,37				X			E	El tiempo de fermentación establecido hace que el pan esté en su punto optimo para llevarlo a cocción
35	Retira el coche de la cámara de fermentación	500		0,02	X							
36	Transporta el coche al horno una vez que este llevo a la temperatura programada	500	1,0	0,02		X						
37	Coloca el coche dentro del horno	500		0,02	X							
38	Programa el tiempo de cocción	500		0,02	X							
39	Revisa si el pan está completamente cocido	500		0,03				X		El pan se coge de 22 a 25 minutos por lo cual sería optimo programar el coche 23 minutos para evitar la inspección y la reprogramación de tiempo	E	Los 23 minutos de cocción son los necesarios para retirar el pan del horno, evitando inspecciones
40	Programa por 5 minutos más el tiempo de horneado	500		0,02	X						E	
41	Retira el coche de pan del horno	500		0,02	X							
42	Transporta el coche al área de enfriamiento	500	4,0	0,03		X						
43	Revisa las unidades de pan para separar las unidades defectuosas	500		0,17				X				
44	Elabora un reporte de calidad del pan	500		0,25	X							
			18	4,60	30	4	4	6	0			

ANÁLISIS GENERAL																
SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO																
PROBLEMA ESTUDIADO: Elaboración de Pan Molde																
OBJETO: Molde blanco e integral		ANÁLISIS: HOMBRE <input checked="" type="checkbox"/>		SIMBOLOGÍA Y ACTIVIDADES						ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA		
		MATERIAL <input type="checkbox"/>								No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo	
ACTIVIDAD: Elaboración de un lote 100 moldes		EMPIEZA: Requisición de Materiales		●	Operación						28	3,92				
		TERMINA: Elaboración de Reporte de Calidad		➔	Transporte						4	0,32				
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO		FECHA: 26/11/2014		⏸	Demora						4	0,40				
				■	Inspección						6	0,95				
MÉTODO ACTUAL <input type="checkbox"/>		ELABORADO POR: Diego German		▼	Almacenamiento						0	0				
PROPUESTO <input type="checkbox"/>		APROBADO POR: Oswaldo German		Operación combinada						0	0					
SECCIÓN: Producción		TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS						42	5,583							
		DISTANCIA EN METROS														
¿QUÉ SE HACE?												IDEAS				
No	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo	●	➔	⏸	■	▼	OBSERVACIONES	SIMBOLO	E Eliminar		R Reemplazar		
												Co	Combinar	S	Simplificar	
1	Elaboración de la orden de producción	100		0,08	X											
2	Elaboración de requisición de materia	100		0,05	X											
3	Transporte de materia prima de bodega al área de producción	100	6,5	0,25		X				Utilizar coches con más capacidad de carga	Co	Se debe combinar la revisión de la materia prima conjuntamente con el transporte				
4	Revisión de la Materia prima recibida	100		0,08				X			Co	Las balanzas se deben calibrar a inicio de semana				
5	Calibración de Balanzas	100		0,08				X		Debe realizarse una vez por semana, ya que de un día para otro no existe un gran rango de descalibración	E					
6	Coloca los recipientes en la balanza y descuenta el peso del recipiente	100		0,03	X					Se debe verificar que se descuenta correctamente el valor del recipiente para que no altere la formula						
7	Pesaje de Ingredientes según formula de producción por separado	100		0,13	X					La formulas deberían estar en sobres de plásticos para evitar daños por la manipulación de materiales como grasas, agua, huevos						
8	Vierte los ingredientes en el bol de la amasadora excepto la materia grasa y la levadura	100		0,05	X						Co	Se debe verter todos los ingredientes sin excepción				
9	Mezcla a mano los ingredientes para que se unifiquen	100		0,03	X						E	ingredientes, por lo que esta actividad no agrega valor				
10	Programa la amasadora por 1 minuto	100		0,02	X					Se debería colocar todos los ingredientes y programar el tiempo final de amasado	Co	Se debe programar la amasadora por 4 minutos que es el tiempo optimo de amasado				
11	Coloca la tapa sobre la amasadora y enciende según tiempo programado	100		0,02				X								
12	Coloca la materia grasa y la levadura para que se integren a la masa	100		0,07	X					Se debe colocar todos los ingredientes en la amasadora	Co					

13	Programa por 2 minutos la amasadora	100		0,02	X						Co	
14	Revisa la consistencia y elasticidad de la masa	100		0,02				X		Se debería establecer el tiempo final de amasado y evitar las continuas programaciones de tiempo en la amasadora	E	Con el tiempo optimo de amasado no es necesario verificar elasticidad y consistencia
15	Recoge la masa de las paredes de la amasadora, que no es alcanzada por las espas	100		0,03			X			La masa de las paredes puede ser recogida al finalizar el amasado, para evitar prender y apagar muchas veces la amasadora	Co	Esta actividad se debe realizar al momento que la masa haya cumplido los 4 minutos de amasado continuos
16	Programa por 1 minuto final la amasadora	100		0,02	X						Co	
17	Retira la masa de la amasadora cuidadosamente, evitando maltratarla	100		0,05	X							
18	Coloca la masa en la mesa de trabajo	100	1,5	0,03	X							
19	Cubre con plásticos la masa para que repose durante 20 minutos	100		0,02			X			Se debería cortar la masa directamente sin reposo, ya que el reposo de la masa para que se acondicione se logra después del boleado	E	Solo se debe dejar reposar después del boleado
20	Divide la masa en porciones de 500 gramos	100		0,42	X							
21	Cubre las porciones con plásticos y deja reposar por 20 minutos	100		0,33			X			Es otro reposo innecesario, ya que se debe dejar solo reposar después del boleado	E	Solo se debe dejar reposar después del boleado
22	Bolea las porciones individuales y cubre con plástico para que repose por 10 minutos	100		0,17	X							
23	Labra las porciones en forma de bastón	100		0,58	X					Se debería colocar los panes formados directamente en las bandejas	Co	Combinar esta actividad con la colocación de los panes en las bandejas, evitando movimientos innecesarios
24	Coloca cada bastón en moldes rectangulares de aluminio	100		0,08	X							
25	Coloca en latas de 6 moldes y los ubica en los coches saltando un espacio	100	2,5	0,07	X							
26	Transporta los coches a la cámara de fermentación	100	2,0	0,02		X						
27	Programa la cámara de fermentación por 60 minutos	100		0,02	X							
28	Coloca el coche en la cámara de fermentación.	100		1,00	X							
29	Enciende el horno y programa la temperatura para que se precaliente	100		0,25	X					El horno se debería encender el momento que se lleva el pan a fermentación y este tiempo se eliminaría	Co	Encender el horno al momento de llevar el pan a fermentación
30	Revisa si el pan está en el punto óptimo de fermentación	100		0,02				X			E	El tiempo de fermentación establecido hace que el pan esté en su punto optimo para llevarlo a cocción
31	Retira el coche de la cámara de fermentación	100		0,02	X							
32	Transporta el coche al horno una vez que este lleve a la temperatura programada	100	1,0	0,02		X						
33	Coloca el coche dentro del horno	100		0,02	X							

[illegible]

ANÁLISIS GENERAL																
SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO																
PROBLEMA ESTUDIADO: Elaboración de Galleta melva y estrellita																
OBJETO: Galleta melva y estrellita		ANÁLISIS: HOMBRE <input checked="" type="checkbox"/>		SIMBOLOGÍA Y ACTIVIDADES						ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA		
		MATERIAL <input type="checkbox"/>								No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo	
ACTIVIDAD: Elaboración de 10 kilogramos de galletas		EM PIEZA: Requisición de Materiales		●	Operación						24	2,60				
		TERMINA: Untar chocolate en las galletas		➔	Transporte						2	0,15				
				D	Demora						4	0,28				
				■	Inspección						3	0,18				
MÉTODO ACTUAL <input type="checkbox"/>		FECHA: 26/11/2014		▼	Almacenamiento						0	0				
PROPUESTO <input type="checkbox"/>		ELABORADO POR: Diego German		Operación combinada						0	0					
SECCIÓN: Producción		APROBADO POR: Oswaldo German		TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS						33	3,22					
				DISTANCIA EN METROS												
¿QUÉ SE HACE?											IDEAS					
No	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo	●	➔	D	■	▼	OBSERVACIONES	SIMBOLO	E Eliminar		R Reemplazar		
												Co	Combinar	S	Simplificar	
1	Elaboración de la orden de producción	10		0,08	X											
2	Elaboración de requisición de materia	10		0,05	X											
3	Trasporte de materia prima de bodega al área de producción	10	4,5	0,13		X					Co	Se debe realizar la revisión de la materia prima al momento de cargar el material para transportarlo				
4	Revisión de la Materia prima recibida	10		0,08				X			Co					
5	Calibración de Balanzas	10		0,08				X		Se calibra cada día antes del pesaje	E	Se lo debe realizar una vez por semana				
6	Coloca los recipientes en la balanza y descuenta el peso del recipiente	10		0,03	X					El bol de la batidora puede servir de recipiente de pesaje						
7	Pesaje de Ingredientes según formula de producción por separado	10		0,08	X						Co	Se debe pesar todos los ingredientes en el bol de la batidora				
8	Vierte los ingredientes en el bol de la batidora	10		0,03	X						Co					
9	Programa la batidora por 2 minutos	10		0,02	X					Esta actividad se toma como batido inicial	Co	Se debe programar el tiempo total de batido sin necesidad de reprogramar la batidora				
10	Enciende la batidora y mezcla los ingredientes	10		0,03	X						Co					
11	Recoge el batido de las paredes del bol	10		0,02				X		Por la fuerza de las aspas el batido se esparce por las paredes del bol	E	El batido se debe realizar por lo 5 minutos y al final se recoge la mezcla que se adherido a las paredes del bol				
12	Programa la batidora por 3 minutos mas	10		0,02	X					La programación es para realizar el batido final	Co					

13	Realiza el batido final	10		0,05	X							Co	
14	Recoge el batido con una espátula y retira el bol de la batidora	10		0,02	X							Co	
15	Prepara las mangas pasteleras y coloca las boquillas	10		0,03	X						La mangas pasteleras permiten maniobrar para formar las galletas		
16	Vierte el batido en las mangas	10		0,05	X								
17	Engrasa y enharina bandejas de aluminio	10		0,08	X						La grasa con la harina evitan que el batido en forma de galleta se pegue a la bandeja		
18	Forma las galletas en las bandejas de aluminio	10		0,50	X								
19	Coloca las bandejas en los coches	10	1,5	0,08	X								
20	Precalienta el horno a 150 grados centígrados	10		0,17			X				Temperatura ideal para la cocción de las galletas	Co	Se debe precalentar el horno el momento que se coloca el batido en las mangas
21	Transporta el coche al horno	10	2,5	0,02		X							
22	Programa el horno para la cocción	10		0,02	X						El horno dispone de un timbre que suena cuando se cumple el tiempo programado		
23	Hornea las galletas por 18 minutos	10		0,30	X								
24	Verifica si las galletas tienen el color y consistencia necesaria	10		0,02				X				E	Se debe programar el horno por los 18 minutos que es el tiempo que se cosen las galletas
25	Retira el coche de galletas del horno	10		0,02	X								
26	Lleva el coche al área de enfriamiento	10	2,5	0,02			X				Las galletas se enfrían a temperatura ambiente en un área ventilada		
27	Coloca las galletas en gavetas plásticas	10		0,08	X								

28	Coloca mermelada en las galletas	10		0,25	X						La mermelada hace que las galletas se peguen entre si y sirve de relleno		
29	Une cada dos galletas con la mermelada	10		0,33	X								
30	Coloca monedas de chocolate en un	10		0,02	X							Co	
31	Derrete el chocolate a baño maría	10		0,08	X						Baño maría significa que el chocolate se derretirá a base de agua caliente colocada debajo del recipiente que contiene el chocolate	Co	El chocolate se debe poner a derretir cuando las galletas estén con mermelada, para evitar esperar hasta que ya estén pegadas
32	Unta chocolate en las galletas	10		0,33	X								
33	Coloca las galletas en bandejas para que se seque el chocolate	10		0,08				X					
			11	3,22	24	2	4	3	0				

ANÁLISIS GENERAL																
SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO																
PROBLEMA ESTUDIADO: Elaboración de Tortas																
OBJETO: Torta selva negra y de vainilla		ANÁLISIS: HOMBRE <input checked="" type="checkbox"/>		SIMBOLOGÍA Y ACTIVIDADES					ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA			
		MATERIAL <input type="checkbox"/>							No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo		
ACTIVIDAD: Elaboración de un lote de 20 tortas		EMPIEZA: Requisición de Materiales		●	Operación				30	4,12						
		TERMINA: Decoración Final		➡	Transporte				4	0,25						
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO				D	Demora				1	0,17						
				■	Inspección				3	0,18						
MÉTODO ACTUAL <input type="checkbox"/>		FECHA: 26/11/2014		▼	Almacenamiento				0	0						
PROPUESTO <input type="checkbox"/>		ELABORADO POR: Diego German		Operación combinada				0	0							
SECCIÓN: Producción		APROBADO POR: Oswaldo German		TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS				38	4,72							
		DISTANCIA EN METROS														
¿QUÉ SE HACE?										IDEAS						
No	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo	●	➡	D	■	▼	OBSERVACIONES	SIMBOLO	E Eliminar		R Reemplazar		
												Co	Combinar	S	Simplificar	
1	Elaboración de la orden de producción	20		0,08	X											
2	Elaboración de requisición de materia	20		0,05	X											
3	Trasporte de materia prima de bodega al área de producción	20	4,5	0,13		X					Co	Se debe realizar la revisión de la materia prima al momento de cargar el material para transportarlo				
4	Revisión de la Materia prima recibida	20		0,08				X			Co					
5	Calibración de Balanzas	20		0,08				X		Se calibra cada día antes del pesaje	E	Se lo debe realizar una vez por semana				
6	Coloca los recipientes en la balanza y descuenta el peso del recipiente	20		0,03	X					El bol de la batidora puede servir de recipiente de pesaje						
7	Pesaje de Ingredientes según formula de producción por separado	20		0,08	X						Co					
8	Vierte los ingredientes en el bol de la batidora	20		0,03	X						Co	Programar un solo tiempo, ya que el resto no agrega valor				
9	Programa la batidora por 2 minutos	20		0,02	X					Esta actividad se toma como batido inicial	Co					
10	Enciende la batidora y mezcla los ingredientes	20		0,03	X						Co	Los ingredinetes se pueden pesar en el bol de la batidora				
11	Programa la batidora por 2 minutos a máxima velocidad	20		0,03	X					La programación es para realizar el batido final	Co					

12	Realiza el batido final	20		0,03	X							Co	
13	Engrasa y enharina moldes de aluminio	20		0,13	X						La grasa con la harina evitan que el batido el batido se pegue al molde		
14	Coloca cada molde en la balanza y descuenta el peso del molde	20		0,13	X						Se debe descontar el peso del molde		
15	Vierte 850 gramos de batido en cada molde	20		0,17	X						Esta cantidad de batido cubre las 3/4 partes del molde		
16	Coloca 5 moldes en cada lata y coloca las latas en el coche	20		0,08	X								
17	Precalienta el horno a 140 grados centígrados	20		0,17			X				Temperatura ideal para la cocción de las tortas	Co	
18	Trasnporta el coche al horno	20	2,5	0,02		X							
19	Programa el horno para la cocción	20		0,02	X						El horno dispone de un timbre que suena cuando se cumple el tiempo programado		
20	Hornea las tortas por 35 minutos	20		0,58	X								
21	Verifica si las tortas estan cocidas	20		0,02				X				E	Con el tiempo de 35 minutos las tortas se cocen totalmente y es innecesario realizar la verificación
22	Retira el coche de tortas del horno	20		0,02	X								
23	Lleva el coche al área de enfriamiento	20	2,5	0,02		X							
24	Retira las tortas de los moldes de aluminio	20		0,10	X								
25	Divide las tortas por la mitad	20		0,05	X								
26	Pesa los ingredientes para elaborar crema chantilli	20		0,05	X						La crema chantilli es una mezcla de crema de leche y azucar micropulverizada		
27	Bate los ingredientes de la crema chantilli	20		0,03	X								
28	Unta una capa de crema en las capas de la torta	20		0,17	X						Con el relleno de crema y de mermelada las capas de torta se humedecen		

[illegible]

ANEXO 7

INSTRUCTIVOS TÉCNICOS DE PRODUCCIÓN
PROPUESTOS

ANÁLISIS GENERAL															
SIMPLIFICACION DEL TRABAJO															
PROBLEMA ESTUDIADO: Elaboración de Pan Común															
OBJETO: Pan Rosa, Reventado, Labrado, Gusanito	ANÁLISIS:		HOMBRE <input checked="" type="checkbox"/>		SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES					ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
	MATERIAL <input type="checkbox"/>		No.	Tiempo						No.	Tiempo	No.	Tiempo		
	ACTIVIDAD: Elaboración de un lote de 800 panes diversos	EMPIEZA: Requisición de Materiales		●	Operación	30	3,43	23	3,32	7	0,12				
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO	TERMINA: Elaboración de Reporte de Calidad		➔	Transporte	4	0,32	4	0,32	0	0,00					
			D	Demora	4	0,10	1	0,02	3	0,08					
MÉTODO ACTUAL <input type="checkbox"/>	FECHA: 26/11/2014		■	Inspección	6	0,75	1	0,17	5	0,58					
PROPUESTO <input type="checkbox"/>	ELABORADO POR: Diego German		▼	Almacenamiento	0	0	0	0	0	0,00					
SECCIÓN: Producción	APROBADO POR: Oswaldo German		Operación combinada		0	0	0	0	0	0,00					
			TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS		44	4,6	29	3,82	15,00	0,78					
		DISTANCIA EN METROS													
¿QUÉ SE HACE?															
No	DESCRIPCION	Cantidad	Distancia	Tiempo	●	➔	D	■	▼	OBSERVACIONES					
1	Elaboración de la orden de producción	500		0,25	X										
2	Elaboración de requisición de materia	500		0,05	X										
3	Trasporte y revisión de materia prima de bodega al área de producción	500	6,5	0,25		X									
4	Coloca los recipientes en la balanza y descuenta el peso del recipiente	500		0,03	X										
5	Pesaje de Ingredientes según formula de producción por separado	500		0,13	X										
6	Vierte todos los ingredientes en el bol de la amasadora	500		0,05	X										
7	Programa la amasadora por 5 minutos	500		0,02	X										
8	Coloca la tapa sobre la amasadora y enciende según tiempo programado	500		0,02			X								
9	Retira la masa de la amasadora cuidadosamente, evitando maltratarla y recoge la masa de las paredes	500		0,05	X										
10	Coloca la masa en la mesa de trabajo	500	1,5	0,03	X										

[illegible]

ANÁLISIS GENERAL															
SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO															
PROBLEMA ESTUDIADO: Elaboración de Pan Molde															
OBJETO: Molde blanco e integral	ANÁLISIS:		HOMBRE <input checked="" type="checkbox"/>		SIMBOLOGÍA Y ACTIVIDADES			ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA			
	MATERIAL <input type="checkbox"/>							No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo		
ACTIVIDAD: Elaboración de un lote 100 moldes	EMPIEZA: Requisición de Materiales		●		Operación			28	3,92	21	3,43	7	0,48		
	TERMINA: Elaboración de Reporte de Calidad		➔		Transporte			4	0,32	4	0,32	0	0,00		
			D		Demora			4	0,40	1	0,02	3	0,38		
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO					■			Inspección		6	0,95	2	0,75	4	0,20
MÉTODO ACTUAL <input type="checkbox"/>			▼		Almacenamiento			0	0	0	0	0	0,00		
PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/>					Operación combinada			0	0	0	0	0	0,00		
SECCIÓN: Producción			FECHA: 26/11/2014		ELABORADO POR: Diego German			TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS		42	5,58	28	4,52	14	1,07
			APROBADO POR: Oswaldo German		DISTANCIA EN METROS										
¿QUÉ SE HACE?															
No	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo	●	➔	D	■	▼	OBSERVACIONES					
1	Elaboración de la orden de producción	100		0,08	X										
2	Elaboración de requisición de materia	100		0,05	X										
3	Trasporte y revisión de materia prima de bodega al área de producción	100	6,5	0,25		X									
4	Coloca los recipientes en la balanza y descuenta el peso del recipiente	100		0,03	X										
5	Pesaje de Ingredientes según formula de producción por separado	100		0,13	X										
6	Vierte todos los ingredientes en el bol de la amasadora	100		0,05	X										
7	Programa la amasadora por 5 minutos	100		0,02	X										
8	Coloca la tapa sobre la amasadora y enciende según tiempo programado	100		0,02			X								
9	Retira la masa de la amasadora cuidadosamente, evitando maltratarla	100		0,05	X										
10	Coloca la masa en la mesa de trabajo	100	1,5	0,03	X										

[illegible]

ANÁLISIS GENERAL														
SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO														
PROBLEMA ESTUDIADO: Elaboración de Galleta melva y estrellita														
OBJETO: Galleta melva y estrellita	ANÁLISIS: HOMBRE x		SIMBOLOGÍA Y ACTIVIDADES					ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA		
	MATERIAL <input type="checkbox"/>							No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo	
ACTIVIDAD: Elaboración de 10 kilogramos de galletas	EMPIEZA: Requisición de Materiales		●	Operación					24	2,60	20	2,48	4	0,12
	TERMINA: Untar chocolate en las galletas		➡	Transporte					2	0,15	2	0,15	0	0,00
	OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO		D	Demora					4	0,28	2	0,10	2	0,18
MÉTODO ACTUAL <input type="checkbox"/>	FECHA: 26/11/2014		■	Inspección					3	0,18	0	0,00	3	0,18
PROPUESTO x	ELABORADO POR: Diego German		▼	Almacenamiento					0	0	0	0	0	0,00
SECCIÓN: Producción	APROBADO POR: Oswaldo German		Operación combinada					0	0	0	0	0	0,00	
			TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS					33	3,22	24	2,73	9	0,48	
		DISTANCIA EN METROS												
¿QUÉ SE HACE?									IDEAS					
No	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo	●	➡	D	■	▼	OBSERVACIONES				
1	Elaboración de la orden de producción	10		0,08	X									
2	Elaboración de requisición de materia	10		0,05	X									
3	Trasporte de materia prima de bodega al área de producción	10	4,5	0,13		X								
4	Coloca los recipientes en la balanza y descuenta el peso del recipiente	10		0,03	X									
5	Pesaje de Ingredientes en el bol de la batidora según formula de producción por separado	10		0,08	X									
6	Programa la batidora por 5 minutos para obtener mezcla homogénea	10		0,08	X									
7	Enciende la batidora y mezcla los ingredientes	10		0,03	X									
8	Recoge el batido con una espátula y retira el bol de la batidora	10		0,02	X									
9	Prepara las mangas pasteleras y coloca las boquillas	10		0,03	X									
10	Vierte el batido en las mangas pasteleras y enciende el horno para que se precaliente	10		0,05	X									

ANALISIS GENERAL																			
SIMPLIFICACION DEL TRABAJO																			
PROBLEMA ESTUDIADO: Elaboración de Tortas																			
OBJETO: Torta selva negra y de vainilla		ANALISIS: HOMBRE <input checked="" type="checkbox"/>		SIMBOLOGIA Y ACTIVIDADES						ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA					
		MATERIAL <input type="checkbox"/>								No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo				
ACTIVIDAD: Elaboración de un lote de 20 tortas		EMPIEZA: Requisición de Materiales		●	Operación						30	4,12	28	4,1	2	0,02			
		TERMINA: Decoración Final		➔	Transporte						4	0,25	4	0,25	0	0,00			
				D	Demora						1	0,17	0	0	1	0,17			
OPERARIO-MATERIAL-EQUIPO				■	Inspección						3	0,18	0	0	3	0,18			
MÉTODO		ACTUAL <input type="checkbox"/>		FECHA: 26/11/2014		▼		Almacenamiento						0	0	0	0	0	0,00
PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/>		ELABORADO POR: Diego German				Operación combinada						0	0	0	0	0	0	0,00	
SECCIÓN: Producción		APROBADO POR: Oswaldo German		TOTAL DE ACTIVIDADES Y TIEMPOS						38	4,72	32	4,35	6	0,37				
		DISTANCIA EN METROS																	
¿QUÉ SE HACE?												IDEAS							
No	DESCRIPCION	Cantidad	Distancia	Tiempo	●	➔	D	■	▼	OBSERVACIONES									
1	Elaboración de la orden de producción	20		0,08	X														
2	Elaboración de requisición de materia	20		0,05	X														
3	Trasporte y revisión de materia prima de bodega al área de producción	20	4,5	0,13		X													
4	Coloca los recipientes en la balanza y descuenta el peso del recipiente	20		0,03	X														
5	Pesaje de Ingredientes en el bol de la batidora según formula de producción por separado	20		0,08	X														
6	Programa la batidora por 4 minutos totales de natido	20		0,07	X														
7	Enciende la batidora y mezcla los ingredientes	20		0,03	X														
8	Realiza el batido final	20		0,03	X														
9	Engrasa y enharina moldes de aluminio	20		0,13	X														
10	Coloca cada molde en la balanza y descuenta el peso del molde y enciende el horno para precalentar	20		0,13	X														
11	Vierte 850 gramos de batido en cada molde	20		0,17	X														
12	Coloca 5 moldes en cada lata y coloca las latas en el coche	20		0,08	X														

[illegible]